

DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA

OCTAVA EDICIÓN

ANÁLISIS,

PLANEACIÓN,

IMPLEMENTACIÓN

Y CONTROL

Philip Kotler

Pearson Educación

Dirección de Mercadotecnia

Análisis, Planeación, Implementación y Control

OCTAVA EDICIÓN

Philip Kotler
Northwestern University



Preparado para el curso Gerencia de Márketing (Primera y Segunda Parte) a cargo de los profesores Carlos Tejada y Carlos Michelsen

KOTLER: DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA,
Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Ed.

RESUMEN Y COMPOSICIÓN DE TEXTOS:

Jorge Bossio M. (**map29007**)
Erick Delgado R. (**map29015**)
Ana María Mory O. (**map29028**)
Roberto Pretell H. (**map29032**)
Jorge Román C. (**map29052**)
Milagros Santander M. (**map29057**)

CORRECIÓN DE ESTILO:

Juan Carlos Rodríguez A. (**map29036**)

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:


Juan Carlos Rodríguez A. (**map29036)**

Síntesis de contenido

1. Cómo comprender el papel crítico que juega la mercadotecnia en las organizaciones y la sociedad
2. Cómo instituir la satisfacción del consumidor mediante la calidad, el servicio y el valor
3. Cómo establecer bases mendiante la planeación estratégica orientada al mercado
4. Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia
5. Sistemas de información de la mercadotecnia e investigación de mercados
6. Análisis del ambiente de la mercadotecnia
7. Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador
8. Análisis de los mercados de negocios y de la conducta del comprador en el ámbito empresarial
9. Análisis de las industrias y de la competencia
10. Cuantificación y pronóstico de la demanda del mercado
11. Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercado meta
12. Diferenciación y posicionamiento de la oferta de mercado
13. Desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos y servicios
14. Administración del ciclo de vida y de las estrategias de producto
15. Diseño de estrategias de mercadotecnia para los líderes del mercado, sus adeptos, sus nichos y aquellos que plantean retos contra el mercado

16. Diseños de estrategias para el mercado global

17. Administración de líneas de productos, marcas y empaques

18. Administración de empresas de servicios y de servicios conexos

19. Diseño de las estrategias y programas para fijar precios

20. Selección y administración de los canales de mercado

22. Diseño de las estrategias de comunicación y de la mezcla de promoción

23. Cómo diseñar programas eficaces de publicidad

24. Diseño de programas de mercadotecnia directa, promoción de ventas y relaciones públicas

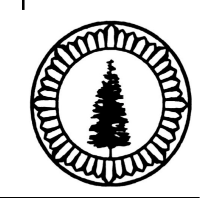
25. Administración de la fuerza de ventas

27. Cómo evaluar y controlar el desempeño de la mercadotecnia

CAPÍTULO

1

Cómo comprender el papel crítico que juega la mercadotecnia en las organizaciones y la sociedad



Cómo se hacen los negocios en una economía global que cambia con rapidez

Algunos retos específicos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad:

La economía globalizada
Muchos de los bienes y servicios que se compran a nivel mundial son "híbridos", por cuanto al diseño, los materiales, la fabricación y el ensamble han sido realizados en varios países.

Las empresas más grandes de Estados Unidos en vez de competir por sí solas, en el mercado mundial, están formando redes de empresas globales muy extensas para ampliar su alcance a nivel mundial.

La brecha del ingreso
El poder real de compra ha disminuído sobretodo para los integrantes menos calificados de la fuerza de trabajo.
La brecha entre las naciones ricas y pobres se extiende cada vez más: "pobreza en medio de la abundancia".
Para la brecha del ingreso se proponen 2 soluciones:

- Comercio recíproco, que los probres paguen por los productos que necesitan con otros productos y servicios.
- Ofrecer «más a cambio de menos» en lugar de «más a cambio de más».

El imperativo ambiental
Tercer factor que incide en el entorno empresarial actual es que las compañías deben aceptar su creciente responsabilidad en cuanto al impacto que sus actividades tienen en el medio. Algunos hechos:
- Contaminación creciente del aire en las grandes ciudades.
- Desastre de Chernobyl.
- Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro (1992).

Otros aspectos
En los mercdos empresarial y del consumidor se han generado mucho cambios de importancia crítica:

- Mercados de consumo: población que envejece, mayor número de mujeres que trabajan, matrimonios a edad avanzada, mayor incidencia de divorcios y familias más pequeñas, surgimiento de distintos grupos étnicos.
- Las empresas demandan productos de alta calidad a sus proveedores.
- Empresas comerciales aceleran sus procesos de desarrollo de producto.

El nuevo panorama de la empresa
- Años 60: Teoría "Y"
- Años 70: "Planeación estratégica"
- Años 80: "Excelencia y calidad"
- Años 90: "orientación hacia el cliente": perspectiva del éxito cuyo fundamento es el mercado.

Conceptos esenciales de mercadotecnia

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. La secuencia es como sigue:

1. Necesidades, deseos y demandas
La *necesidad humana* es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos.
Los *deseos* consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo.
Las *demandas* consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos.

2. Productos
Todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo.
Miopía mercadotécnica: cuando los vendedores centran su atención en el producto y no en las necesidades del cliente.

3. Valor, costo y satisfacción
Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. El consumidor elegirá el producto que le retribuya el máximo valor a cambio de su dinero.

4. Intercambio, transacciones y relaciones
4 maneras mediante las cuales la gente puede obtener los productos que desea:
- **Autoproducción**, la gente puede saciar su hambre cazando, pescando y

recolectando frutos. No requiere interaractuar con nadie más.
- **Coacción**, la gente hambrienta puede arrebatar o robar alimentos a otros. No ofrece ningún beneficio a los demás, excepto el de que no se les perjudica.
- **Mendicidad**, la gente hambrienta puede acercarse a otros y suplicarles que les den alimentos. No tiene nada tangible que ofrecer excepto gratitud.
- **Intercambio**, la gente hambrienta puede acercarse a otros y ofrecer a cambio algún recurso, como dinero, otro producto o algún servicio.

La mercadotecnia emana de esta última forma de adquirir productos. *Intercambio* es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. 5 condiciones para que exista:

1. Que existan, al menos, dos partes.
2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte.
3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega.
4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
5. Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

El intercambio es un *proceso de generación de valor*, ya que ambas partes quedan en mejor situación de la que se encontraban antes de efectuarlo.
Si se llega a un acuerdo se tiene una transacción. Una transacción consiste en el comercio de valores entre 2 partes.

En una transferencia, A da X a B pero no recibe nada tangible a cambio.

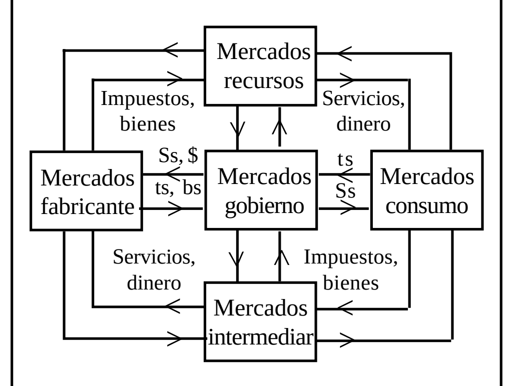
<u>Red de mercadotecnia</u>: resultado final de las relaciones de mercadotecnia, que consiste en la estructuración de un bien único de la empresa.

Sistema sencillo de mercadotecnia

Comunicación
Bienes y servicios
Industria
Mercado
Dinero
Información

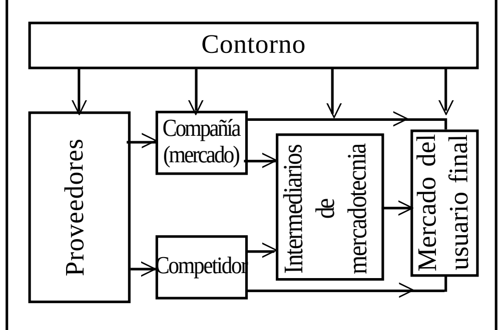
5. Mercados
Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Estructura de flujos en una economía de intercambio moderna



6. Mercadotecnia y mercadólogos
El mercadólogo es aquel que busca un recurso de alguien más y está dispuesto a ofrecer algo de valor a cambio.

Actores y fuerzas principales en un sistema de mercadotecnia moderna



Administración de la mercadotecnia

La administración de mercadotecnia tiene lugar cuando, por lo menos, una parte que participa en un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios para lograr las respuestas deseadas de las otras partes.

Según la definición de la *American Marketing Association*, la administración de la mercadotecnia es el arte de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

La administración de mercadotecnia puede tener lugar en una organización, con relación a cualesquiera de sus mercados.

Etapas de la demanda y funciones de la mercadotecnia

1. <u>Demanda negativa</u>: si a la mayor parte del mercado le desagrada el producto.
2. <u>Ausencia de demanda</u>: sentir indiferencia por el producto.
3. <u>Demanda latente</u>: fuerte necesidad no satisfecha por ningún producto existente.
4. <u>Demanda decadente</u>: declinación del mercado o caída de la demanda.
5. <u>Demanda irregular</u>: demanda que varía por temporadas. **Sincromercadotecnia**: encontrar las formas de alterar los mismos patrones de demanda mediante precios flexibles, promociones y otros incentivos.
6. <u>Demanda total</u>: cuando las organizaciones están satisfechas con el volumen de sus negocios.
7. <u>Demanda rebosante</u>: demanda superior a lo que las organizaciones quieren o pueden manejar. **Desmercadotecnia**: reducir el nivel de demanda temporal o permanentemente.
8. <u>Demanda insalubre</u>: los productos insalubres atraerán esfuerzos organizados para desalentar su consumo.

Orientación de la empresa hacia los mercados

Existen 5 conceptos de competencia, bajo las cuales las organizaciones orientan su actividad mercantil:

1. Concepto de Producción
Afirma que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo. Los directivos de organizaciones orientadas hacia la producción concentran sus esfuerzos en lograr una gran eficiencia en la producción y una cobertura amplia de distribución.

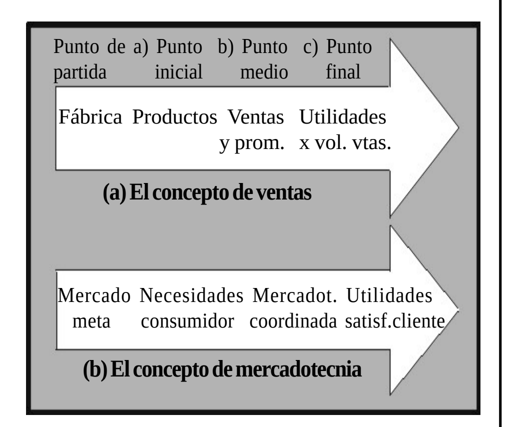
2. Concepto de Producto
Plantea que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofrezcan mejor calidad, rendimiento o características novedosas. Los directivos de organizaciones orientadas al producto canalizan sus energías a la obtención de bue-

nos producto y a mejorarlos conforme transcurre el tiempo.

3. Concepto de venta
El concepto de venta afirma que si se deja solos a los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe de emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción. La mayoría de empresas practica el concepto de venta cuando tiene capacidad excedente. Su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea.

4. Concepto de mercadotecnia
Sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Comparación de los conceptos de venta y mercadotecnia



El concepto de mercadotecnia se sustenta en 4 pilares principales:
1. mercado meta
2. necesidades del consumidor
3. mercadotecnia coordinada y
4. rentabilidad

1. Mercado meta
Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Funcionan mejor cuando definen con cuidado sus mercados meta.

2. Necesidades del consumidor
Una empresa puede definir su mercado meta, pero tal vez incurra en omisiones en cuanto a comprender por completo las necesidades del cliente. Pueden distinguirse cinco tipos:

1. Necesidades que se manifiestan.
2. Necesidades reales.
3. Necesidades que no se manifiestan.
4. Necesidades placenteras.
5. Necesidades secretas.

La conservación del cliente es más importante que la atracción del cliente.

3. Mercadotecnia coordinada
Las funciones de mercadotecnia deben estar bien coordinadas entre sí: ventas, publicidad, investigación de mercados, etc.

La mercadotecnia debe estar bien coordinada con los otros departamentos de la empresa.

Mercadotecnia interna: la actividad de contratar, capacitar y motivar con éxito a empleados capaces y deseosos de servir bien al cliente.

4. Rentabilidad
El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones.

Un departamento de mercadotecnia no asegura que una empresa esté orientada hacia el mercado.

Situaciones que ayudaría a estimular a una empresa a comprender el concepto de mercadotecnia:

- Declinación de las ventas.
- Crecimiento lento.
- Patrones cambiantes de compra.
- Aumento de la competencia.
- Aumento de los gastos de mercado.

Resistencia organizada: A algunos de los departamentos de las empresas como finanzas, I&D, producción, no les agrada estar estructurados con base en la mercadotecnia porque ven amenazada su importancia en la organización.

Lento aprendizaje: A pesar de la resistencia mostrada, muchas empresas han introducido la mercadotecnia en su organización.

Olvido rápido: "conoce tu mercado meta y la forma de satisfacerlo".

Cinco etapas en el lento aprendizaje de lo que realmente es la mercadotecnia bancaria.
La postura de los banco antes de la edad de la mercadotecnia era la siguiente:

1. La mercadotecnia es publicidad, promoción de ventas y difución.
2. La mercadotecnia es una sonrisa y un ambiente cordial.
3. La mercadotecnia es segmentación e innovación.
4. La mercadotecnia es posicionamiento.
5. La mercadotecnia es análisis de mercado, planeación y control.

---

5. El concepto de mercadotecnia social
Afirma que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarles los satisfactores deseados, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que se proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Tener en cuenta 3 consideraciones:

- utilidades de la empresa.
- satisfacción de los deseos del consumidor.
- interés público.

La rápida adopción de la administración de la mercadotecnia

En el sector empresarial: la mercadotecnia se difundió con más rapidez en empresas de productos empacados, de productos duraderos y de equipo industrial, en ese orden.

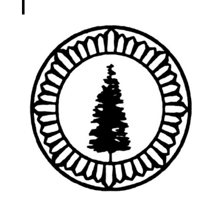
En el sector no lucrativo: estas organizaciones tienen problemas de mercado. Sus administradores luchan por mantenerlas vivas ante el cambio acelerado en las actitudes del consumidor y la disminución de recursos financieros.

En el sector internacional: en antiguas economías socialistas, la mercadotecnia tenía una mala reputación, hoy en día, se convierten a economías de mercado.

CAPÍTULO

2

Cómo instituir la satisfacción del consumidor mediante la calidad, el servicio y el valor

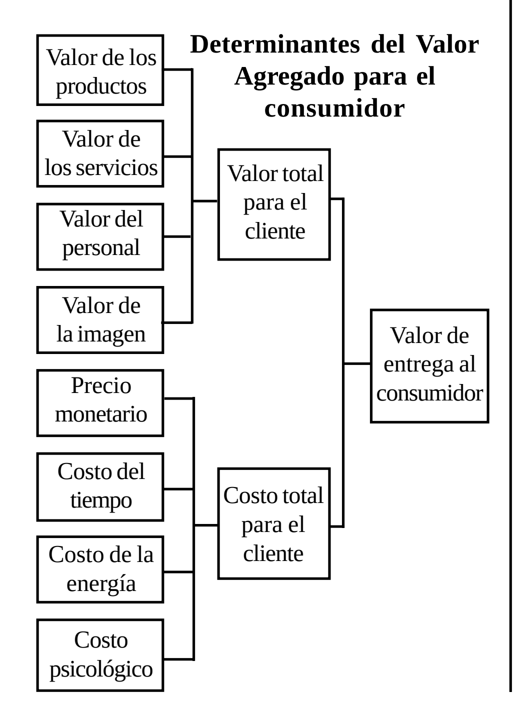


Definición de valor y satisfacción para el consumidor

Los consumidores maximizan el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de costos, el conocimiento limitado, la movilidad y el ingreso; se forma una expectativa de valor y actúan en consecuencia.

Valor para el consumidor

Los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor. Este se define como la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.



Satisfacción del consumidor

Satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas.

El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas.

Métodos para hacer un seguimiento y cuantificar la satisfacción de los clientes

- Sistemas de quejas y sugerencias.
- Encuestas de satisfacción de los con sumidores.
- Compradores disfrazados.
- Análisis de clientes perdidos.

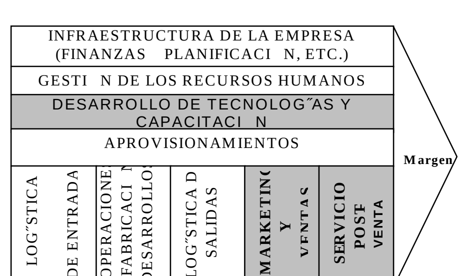
Cómo entregar valor y satisfacción al consumidor

La cadena de valor

Michael Porter propuso la cadena de valor como una herramienta de la cual dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor.

La cadena del valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, éstas comprenden cinco actividades primarias (parte inferior de dibujo) y cuatro actividades de apoyo (parte superior de dibujo). Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base en esos materiels, comercializarlos y darles servicio. Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades primarias.

La cadena de valor genérico



El éxito de la compañía depende no sólo de que tan bien desarrolle su trabajo cada departamento, sino de lo bien que se puedan coordinar las distintas actividades departamentales. Es necesario hacer mayor énfasis en los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implican una interacción de funciones basadas en la cooperación.

Procesos centrales:

- Proceso de realización de nuevos productos.
- Proceso de administración de inventarios.
- Proceso de trámite de pedidos hasta que se entregan.
- Proceso de servicio a clientes.

Sistemas para entregar valor

El nuevo concepto de mercadotecnia es aquel que le asigna responsabilidad en

el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para el consumidor meta.

Cómo retener a los clientes

Las compañías no sólo buscan mejorar la relación con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales.

El costo de perder clientes

Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Los pasos a seguir son cuatro:

1. La compañía tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene.
2. Debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor.
3. Necesita estimar que tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. Valor de vida útil del consumidor: las utilidades que él generaría si hubiera seguido comprando a lo largo del número normal de años.
4. La compañía necesita saber qué tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones.

La necesidad de retener a los clientes

El costo de atraer a un nuevo cliente puede ser 5 veces más que el de mantener a un cliente satisfecho.
El método más adecuado para conservar a los clientes es entregar valor alto a los clientes.
Mercadotecnia de las relaciones: La actividad consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores.

Mercadotecnia de la relación con los clientes: la clave

Niveles de relacionarse con los clientes:
- Básico
- Reactivo
- Suceptible de ser registrado
- Proactivo
- Sociedad

Métodos de estructurar valor para el consumidor:
- Agregar beneficios financieros a la relación de los consumidores.
- Agregar prestaciones de índole social.
- Agregar vínculos institucionales además de los beneficios sociales.

Niveles de relaciones de la mercadotecnia

	M. ALTO	M. MEDIO	M. BAJO
Muchos clientes o distribuidores	Suceptible de ser registrado	Reactivo	Básico o reactivo
Nº medio de clientes o distribuidores	Proactivo	Suceptible de ser registrado	Reactivo
Pocos clientes o distribuidores	Sociedad	Proactivo	Suceptible de ser registrado

Estrategias para estructurar la lealtad de los consumidores:

- Programas de mercadotecnia de la frecuencia: diseñados para premiar a los clientes que hacen compras a menudo, en cantidades significativas.
- Programas para clubes de mercadotecnia: muchas empresas han creado el concepto de club alrededor de sus productos. La membresía en el club se puede ofrecer por la compra de dichos productos.

Rentabilidad para el consumidor: la prueba máxima

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Entre el 20% y 40% de sus consumidores son poco rentables.

- Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos.
- Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con clientes pequeños reduce su rentabilidad.
- Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi siempre el precio total y son los más rentables.

Un cliente rentable es una persona, hogar o compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servirle y venderle a ese consumidor.

Instrumentación de la mercadotecnia de la calidad total

Existe una conexión íntima entre calidad del producto y servicio, satisfacción del consumidor y rentabilidad de la compañía. Los programas de mejoramiento de la calidad (QIP: Quality Improvement Programs), por lo regular incrementarán la rentabilidad.

Calidad es la totalidad de las características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.
Calidad de conformidad = calidad de rendimiento o desempeño.

Lo que cuenta es la calidad en función del mercado (MDQ: Market- Driven-Quality) y no la calidad en función de la ingeniería (EDQ: Engineering-Driven-Quality).

La calidad total es la clave para generar valor y satisfacción a los clientes; la calidad total al igual que la mercadotecnia, es una actividad que atañe a todos.

Observaciones en cuanto a propugnar por una estrategia de calidad total de mercadotecnia.

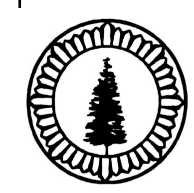
La TQM o administración de la calidad total requiere que se reconozcan las siguientes premisas:

1. La calidad tiene que ser percibida por los clientes.
2. La calidad tiene que reflejarse en cualquier actividad de la compañía, no sólo en sus productos.
3. La calidad requiere un compromiso total por parte del cliente.
4. La calidad requiere de socios de alta calidad.
5. La calidad siempre es suceptible de ser mejorada
6. El mejoramiento de la calidad requiere a veces de saltos cuantitativos.
7. La calidad no cuesta más.
8. La calidad es necesaria pero quizá no sea suficiente.
9. El impulso hacia la calidad no es capaz de salvar un producto de baja calidad.

CAPÍTULO

3

Cómo establecer bases mediante la planeación estratégica orientada al mercado



La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Conceptos básicos que definieron la planeación estratégica:

- Cartera de inversiones: qué negocios deben ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados.
- Evaluar el potencial para generar utilidades a futuro: considerando la tasa de crecimiento del mercado, la posición de la compañía y su concordancia.
- Estrategia: desarrollar un "plan de juego"; determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Niveles organizacionales de las compañías grandes:

- Corporativo: plan de estrategia corporativa
- Divisional: plan divisional.
- Comercial: plan estratégico de la unidad de negocios.
- Productivo: plan de mercadotecnia.

La naturaleza de las empresas de alto rendimiento

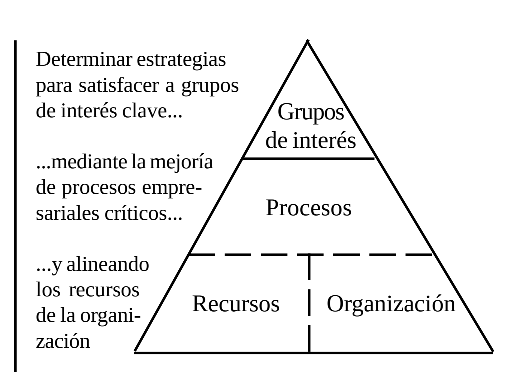
Cuatro factores de las empresa de alto rendimiento:

1. Grupos de interés. El punto de partida para una empresa es definir su grupo de interés. La empresa le puede brindar a éstos satisfacción a nivel umbral, de desempeño o de satisfacción plena.

2. Procesos. Por lo general las compañías funcionan por departamentos, los cuales normalmente funcionan para maximizar sus propios objetivos y no los de la empresa. En la actualidad en las empresas se forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales.

3. Recursos. Los recursos pueden ser propios, arrendados o rentados. Muchos negocios han optado por recurrir a fuentes externas para obtener algunos medios cuya importancia no es crítica. Las compañías inteligentes identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros.

4. Organización. Las compañías deben alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias en los negocios.



Planeación estratégica corporativa

Definición de la misión corporativa
Peter Druker plantea las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ¿Cuál será nuestro negocio?
- ¿Cuál debe ser nuestro negocio?

La razón de ser de una compañía está compuesta por 5 elementos: historia, preferencias actuales de la administración, el entorno de mercado, los recursos, y sus competencias distintivas.

El proyecto de misión debe definir los principales campos de competencia en que operará la compañía:

- Campo de acción industrial.
- Campo de acción de productos y aplicaciones.
- Campo de acción de niveles de competencia.
- Campos de acción de segmentos del

mercado.
- Campo de acción vertical.
- Campo geográfico de acción.

La misión de la empresa debe ser motivante. Las misiones alcanzan su máxima expresión cuando son guiadas por una visión, la que se define como un “sueño imposible”.

Cómo establecer las unidades estratégicas de negocios (UEN)
Un negocio debe ser considerado como un proceso para satisfacer al cliente y no como un proceso de producción de bienes. Los productos son transitorios pero las necesidades básicas y los grupos de clientes perduran.

Según Abell, un negocio puede definirse en 3 dimensiones: los grupos de clientes a los que servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán y la tecnología que satisfará estas necesidades.

Identificar los negocios con el objeto de manejarlos estratégicamente. Las Unidades Estrategicas de Negocios tienen tres características:

1. Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre si, que pueden planearse por separado y que en principio, pueden permanecer aislados del resto de la empresa.
2. Tiene sus propios competidores.
3. Tiene un directivo responsable de la planeacion estrégica y de un desempeño rentable.

Cómo destinar recursos a cada unidad estratégica de negocios (UEN)

El enfoque del Boston Consulting Group
Planteó la matriz de crecimiento-participación que se divide en celdas donde:

Interrogantes: son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación de mercado es baja. El término interrogante se eligió en virtud de que la empresa tiene que ponderar con detenimiento si continúa invirtiendo dinero en este negocio.

Estrellas: son los líderes en mercados de gran crecimiento. Por lo regular, las estrellas son rentables si se convierten en las futuras vacas de efectivo de la compañía.

Vacas de efectivo: generan gran cantidad de dinero para la empresa y no tienen que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado. Como son los líderes disfrutan de economías de escala y márgenes de utilidad altos.

Perros: generan pocas utilidades o pérdidas. Necesitan ser reestructurados o eliminados.

Matriz BCG

Indice de crecimiento de mercado	Alta	Baja
Alto	Estrellas	Interrogantes
Bajo	Vacas de efectivo	Perros

Participación relativa en el mercado

Objetivos para asignar a cada UEN:
- **Estructurar**: El objetivo es incrementar el mercado de la UEN. Adecuado para las interrogantes.
- **Sostener**: El objetivo es preservar la participación de mercado. Adecuado para las vacas.
- **Cosechar**: El objetivo es incrementar el flujo de efectivo de la UEN a corto plazo. Adecuado para interrogantes y perros.
- **Eliminar**: El objetivo es vender los negocios para dar un mejor empleo a los recursos. Adecuado para perros e interrogantes.

El enfoque de General Electric
Propone la matriz de cartera de multifactor.

GRADO DE FORTALEZA DE LA EMPRESA

GRADO DE ATRACTIVO DEL MERCADO	Fuente	Tèrmino medio	Débil
Alto	Posición Proteccionista	Invertir para estructurar	Estructurar en forma selectiva
Medio	Estructurar en forma selectiva	Selectividad/ Administrar para obtener ingresos	Expansión limitada o cosechar
Bajo	Protegerse y reorientarse	Administrar para obtener ingresos	Finiquitar

Cómo planear nuevos negocios corporativos
Una empresa puede cubrir la brecha entre las ventas proyectadas y las ventas deseables de tres maneras, identificando:

1. Crecimiento intensivo : nuevas oportunidades de crecimiento intensivo

MATRIZ ANSOFF

	Productos actuales	*Productos nuevos*
Mercados actuales	1. Estrategia de penetración en el mercado	2. Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	3. Estrategia de desarrollo del mercado	4. Estrategia de diversificación

2. Crecimiento integral: oportunidades que le permitan estructurar negocios relacionados con los actuales negocios de la compañía.

- **Estrategias de integración regresiva:** la empresa podría adquirir uno o más de sus proveedores para obtener mayores utilidades y control.
- **Estrategia de integración progresiva**: adquirir algunos negocios de mayoristas o detallistas.
- **Estrategia de integración horizontal:** adquirir negocios de uno o más competidores.

3. Crecimiento mediante diversificación: oportunidades para agregar negocios atractivos no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa.

- **Estrategia de diversificación concéntrica**: la empresa busca nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnológica con la línea de productos existentes, aún cuando los productos pudieran atraer a un nuevo tipo de cliente.
- **Estrategia de diversificación horizontal**: la empresa busca nuevos productos para sus clientes actuales.
- **Estrategia de diversificación conglomerada**: la empresa busca nuevos negocios no relacionados con su tecnología, productos o mercados actuales.

Planificación estratégica de los negocios

El proceso de planificación estratégica consta de ocho pasos:

1. Misión de negocios

Cada unidad de negocios necesita definir su misión específica dentro del contexto aún más amplio de la corporación.

2. Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y riesgos)

La unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las *fuerzas clave del macroambiente* (demográficas / económicas, tecnológicas, políticas /legales y socioculturales) y de los *actores microambientales* (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores).

Oportunidad: es un área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable. Pueden clasificarse de acuerdo con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito.

Riesgo: (ambiental o del entorno): es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades. Deben de clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Resultados posibles:

- **Negocio ideal**: grandes oportunidades y pocos riesgos.
- **Negocio especulativo**: muchas oportunidades y riesgos considerables.
- **Negocio maduro**: pocas oportunidades y riesgos de consideración.
- **Negocio conflictivo**: pocas oportunidades y numerosos riesgos.

3. Análisis del entorno interno (análisis de fuerzas y debilidades)

Puntos fuertes (atributos) de mercadotecnia:

1. Reputación de la compañía.
2. Participación en el mercado.
3. Calidad del producto.
4. Calidad del servicio.
5. Eficacia en la fijación de precios.
6. Eficacia en la distribución.
7. Eficacia en la promoción.
8. Eficacia de la fuerza de ventas.
9. Eficacia en la innovación.
10. Cobertura geográfica.

4. Formulación de metas

La mayor parte de los negocios persigue una mezcla de objetivos que comprende rentabilidad, crecimiento de las ventas, incremento de la participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre y otros. La unidad de negocios debe ordenar sus objetivos en forma jerárquica.

Los objetivos deben enunciarse cuantitativamente dentro de lo posible. Deben ser realistas y consistentes.

5. Formulación de estrategias

Tres tipos genéricos de estrategias, según Porter:

· **Liderazgo total en costos**: obtener menores costos de producción y distribución. Está en posibilidad de fijar precios más bajos que sus competidores y captar una mayor participación en el mercado.

· **Diferenciación**: desempeño superior en alguna área. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de negocio.

· **Enfoque**: concentrarse en uno o más segmentos del mercado, en vez, de participar en todo el mercado.

6. Formulación de programas

Programas de apoyo que fortalezcan los departamentos de I & D, tecnologías avanzadas, desarrollo de productos líderes, capacitación de la fuerza de ventas, programas de publicidad, etc.

7. Instrumentación

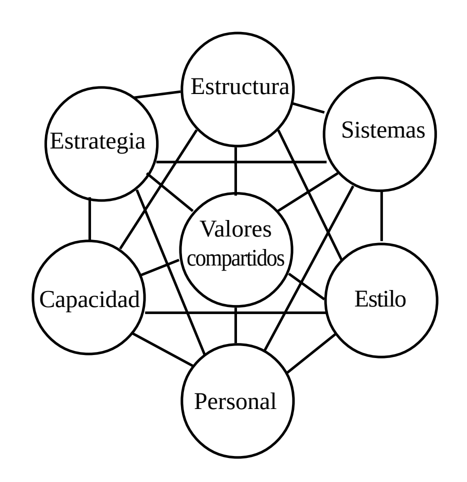
Según McKinsey Company, la estrategia no es más que uno de los siete elementos que las empresas mejor administradas presentan: “7 S”

8. Retroalimentación y control

El ajuste estratégico de una empresa con su posición en el mercado, se erosionará sin remedio debido a que el ámbito del mercado siempre tenderá a cambiar más rápido que las “7 S” de la empresa.

Las organizaciones, sobretodo las grandes tienen mucha inercia. Pero pueden cambiar mediante el liderazgo.

7-S de McKinsey



Las compañías se unen en alizanzas estratégicas y empresas conjuntas

Tres formas de incursionar en el mercado extranjero:

1. Establecer una subsidiaria en el extranjero.

2. Adquirir competidores y otras empresas.

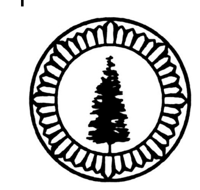
3. Formar alianzas y empresas conjuntas: 4 tipos de alianzas mercadológicas:

   - Alianzas de producto y/o de servicio.
   - Alianzas promocionales.
   - Alianzas logísticas.
   - Colaboraciones en precios.

CAPÍTULO

4

Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia



Las empresas modernas exitosas son impulsadas por una orientación de mercado y la planeación estratégica, éste funciona como parámetro para el desarrollo de planes de negocios, los que a su vez cumplen tres propósitos: primero desarrollar una estrategia y comunicarla a los más altos niveles de la administración; segundo como justificación para la solicitud del presupuesto y tercero como instrumento para dar seguimiento a los avances del curso.

El plan de negocios es el plan de mercadotecnia, este desarrolla las estrategias y los objetivos amplios de mercadotecnia con base en la situación del mercado y sus oportunidades, mientras que el plan táctico de mercadotecnia, describe las estrategias específicas para el período. En si el plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia.

Proceso de la mercadotecnia

El objetivo es entregar valor al mercado a cambio de una utilidad. El concepto tradicional supone que la empresa sabe que fabricar y el mercado comprará unidades suficientes para generarle utilidades a la compañía; este concepto tiene mayores posibilidades de éxito en economías de escasez.

El mercado se fragmenta en muchos micromercados con distintas características, el competidor inteligente debe definir bien su mercado meta.

El proceso del negocio consiste en elegir el valor segmentando el mercado, seleccionando el mercado y posicionándose en él, esto es la esencia de la mercadotecnia estratégica. Luego se debe proporcionar ese valor, hay que especificar el producto, fijar el precio y fabricar y distribuir el producto, estos son parte de la mercadotecnia táctica. Por último comunicar el valor mediante la fuerza de ventas, promociónes y publicidad.

Los japoneses desarrollaron más este concepto de la generación de valor agragándole los conceptos siguientes:

- Retroalimentación proveniente del consumidor en tiempo cero: Mejorando el producto vía información obtenida de los consumidores después de la compra.

- Mejora del producto en tiempo cero: Evaluar las ideas que aporta el cliente en cuanto a mejoras.

- Compras en tiempo cero: Recibir los suministros en el momento adecuado de tal forma que se reduzcan los costos.

- Habilitación a tiempo cero: Fabricar en el momento en que se pida, sin incurrir en costos elevados.

- Cero defectos: productos de alta calidad.

El proceso de mercadotecnia consiste en analizar las oportunidades de mercadotecnia, investigar y seleccionar los mercados meta, diseñar las estrategias de mercadotecnia, planear los programas de mercadotecnia, así como organizar, instrumentar y controlar el esfuerzo de mercadotecnia.

Análisis de las oportunidades de mercado

Reconocer las oportunidades realizando investigaciones formales, buscando información de distintas fuentes, recabar información significativa y continua sobre el ambiente, tanto el microambiente integrado por proveedores, clientes, competidores, etc; como por el macroambiente como las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas,etc.

A su vez se necesita comprender los mercados de consumidores, cómo funcionan; también debe seguir de cerca las actividades de sus competidores. La clave estriba en desarrollar y mantener un sistema de inteligencia competitiva bien concebido y actualizado.

Investigación y selección de los mercados objetivo y el posicionamiento de la oferta

Se requiere hacer una una estimación del tamaño total del mercado, su crecimiento y rentabilidad, estos son aportes clave para decidir en qué mercados y en qué nuevos productos hay que concentrarse.

Diseño de estrategias de mercadotecnia
Pueden presentarse las siguientes alternativas:

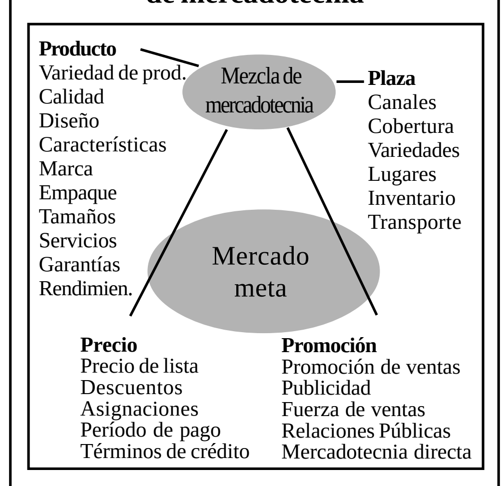
- Desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento, ya sea en precio, calidad, etc.
- Desarrollar un diagrama de producto colocación, describiendo la posición de los competidores con respecto a la organización.
- Desarrollar el posicionamiento del producto, antes de ello verificar si tiene la tecnología necesaria para realizar el producto, si tiene un mercado para su producto y por último convencer a los compradores de que su calidad y servicio son comparables a los que ofrece el competidor.
- Probar y lanzar el producto.
- Por último la estrategia del producto tendrá que modificarse en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, tomando en cuenta las oportunidades y retos cambiantes de la mercadotecnia global.

Planeación de programas de mercadotecnia
Decidir qué nivel de gastos de mercadotecnia se requiere para lograr los objetivos. Determinar cuál es la relación del presupuesto de mercadotecnia / ventas de sus competidores.

Decidir cómo dividir el presupuesto total de mercadotecnia entre las herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos en el mercado meta (mezcla de mercadotecnia). Una clasificación de estas herramientas son las cuatro P's:

- Producto: represdenta la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, cacarterísticas, marca y el empaque del producto. Herramienta más fundamental de la mercadotecnia.
- Precio: la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto. Herramienta crítica de la mercadotecnia.
- Plaza o colocación: comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta.
- Promoción: diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición.

Las cuatro P´s de la mezcla de mercadotecnia



Por último decidir sobre la distribución de fondos asignados a mercadotecnia entre los diversos productos canales, medios de promoción y areas de ventas.

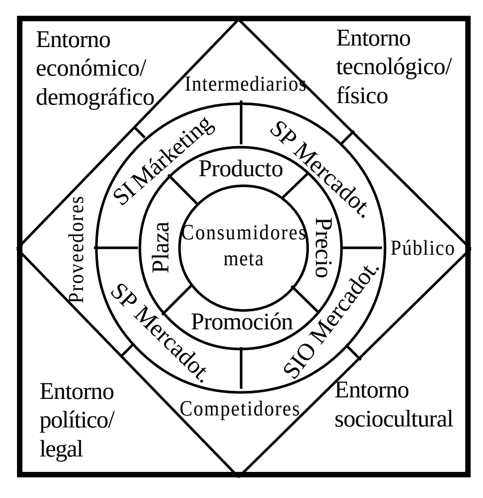
Para hacer estas asignaciones estratégicas, los gerentes de mercadotecnia utilizan la noción de las funciones ventas – respuestas, esta muestra cómo puede afectarse las ventas por el dinero destinado a cada aplicación posible.

Organización, instrumentación y control del esfuerzo de mercadotecnia
Las organizciones de mercadotecnia casi siempre estan encabezadas por un subdirector que desempeña dos funciones, coordinar el trabajo de todo el personal de mercadotecnia y trabajar de cerca con los subdirectores de otras áreas funcionales.

La eficacia del departamento depende de la eficacia de cómo se selecciona, capacita, dirige, motiva y evalua al personal. Puede distinguirse tres tipos de control de la mercadotecnia:

- Control del plan anual: Para asegurar que se está alcanzando las ventas, utilidades y otras metas que se fijaron.
- Control de la rentabilidad: Medir o cuantificar la rentabilidad real de los productos, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos, se emplea el anáisis de rentabilidad de la mercadotecnia para medir la rentabilidad de distintas actividades de mercadotecnia, también se requiere de estudios de eficiencia de mercadotecnia.
- Control estratégico: Para evaluar si la estrategia de mercadotecnia de la compañía aún es adecuada para las condiciones del mercado, la evaluación se realiza mediante la auditoría de mercadotecnia.

Factores que influyen sobre la estrategia de mercadotecnia de la empresa



Naturaleza y contenido de un plan de mercadotecnia

Un plan de mercadotecnia tiene las siguientes secciones:

1. Resumen ejecutivo
Panorama general de la propuesta de plan para una rápida revisión administrativa. Incluye las metas y recomendaciones más importantes.

2. Situación actual de la mercadotecnia
Información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.

- Situación del mercado: Datos del mercado objetivo. Incluye tamaño, crecimiento, necesidades del cliente. percepciones y conducta de compra.

- Situación del producto: Muestra las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas de c/producto. Algunas variables a considerar (datos hisóricos), ver tabla.

- Situación competitiva: Identifica principales competidores, describiendolos en términos de tamaño, metas y participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias y otras características.

- Situación de la distribución: Información sobre tamaño e importancia de cada canal de distribución.

- Situación del macroambiente: Tendencias generales del macroambiente – demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y socioculturales – relacionados con el futuro de la línea de productos.

Variables clave

- Ventas industriales (unidades)
- Porción del mercado de la compañía
- Precio promedio por unidad (en $)
- Costos variables por unidad (en $)
- Margen de contribución bruto por unidad (en $)
- Volumen de ventas (unidades)
- Utilidades de ventas (en $)
- Margen de contribución bruto (en $)
- Gastos generales (en $)
- Margen de contribución neto (en $)
- Publicidad y promoción (en $)
- Fuerza de ventas y distribución (en $)
- Investigación de mercadotecnia (en $)
- Ganancia neta de operaciones (en $)

3. Análisis de oportunidades y alternativas:

Identificar oportunidades, riesgos, fuerzas, vulnerabilidades y alternativas.

· Análisis de oportunidades/riesgos que enfrenta el negocio con respecto a sus entorno.

· Análisis de fuerzas y vulnerabilidades del producto.

· Análisis de alternativas, donde se aplica los descubrimientos de los análisis O/R y F/V para definir las alternativas.

4. Objetivos

Definir los objetivos del plan en dos rubros:

· Objetivos financieros: busca un buen desempeño financiero de la unidad de negocios.

· Objetivos de mercadotecnia: Convertir los objetivos financieros en objetivos de mercadotecnia.

5. Estrategia de mercadotecnia

Se realiza un bosquejo amplio o "plan de juego":

Mercado meta, posicionamiento, línea de productos, precio, canales de distribución, fuerzas de ventas, servicio, publicidad, promoción de ventas, investigación y desarrollo e investigación de mercadotecnia.

6. Programas de acción

Cada elemento de la estrategia de mercadotecnia debe elaborarse en este momento para responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?

7. Proyecto de estado de pérdidas y utilidades

Los planes de acción permiten al gerente de producto estructurar un presupuesto de apoyo. Una vez aprobado, el presupuesto constituye la base para desarrollar planes y programar fechas para la adquisición de materiales, producción, reclutamiento de personal y operaciones de mercadotecnia.

8. Controles

Describe los controles para dar seguimiento a los avances, e incluso elaborar planes de contingencia para responder ante situaciones adversas específicas.

Usos y beneficios de los sistemas de ingeniería de mercadotecnia

Al utilizarse sistemas de planificación de mercadotecnia globales con bases de datos interrelacionados pueden obtenerse los siguientes beneficios:

- Una mejor planificación a nivel de segmentos dentro de un país.

- Mayor eficiencia para identificar nichos y oportunidades comparando países.

- Mejor comunicación internacional acerca de las mejores estrategias y tácticas dentro del segmento de mercado.

- Una mejor disciplina financiera para decidir entre inversiones competitivas para investigación y desarrollo.

- Mejor sucesión de pensamiento y capacidades de mercadotecnia, como resultado de proporcionar paradigmas y marcos de referencia de mercadotecnia comunes.

- Un mejor seguimiento mundial de los competidores más importantes.

- Una mejor memoria de archivo para nuevos administradores quienes toman posesión de la responsabilidad del segmento.

- Mejor control de la oficina central de inversiones mundiales como resultado de càlculos de costos estimados.

CAPÍTULO

5

Sistemas de información de la mercadotecnia e investigación de mercados



Concepto y componentes de un sistema de información de mercadotecnia

Un sistema de información de mercadotecnia consta de personal, equipo y procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta para aquellos que toman decisiones de mercadotecnia.

Sistema de registros internos

Ciclo pedido-embarque-facturación
Aplicación de programas de mejoramiento de la calidad total para mejorar la rapidez y la exactitud del flujo de trabajo entre departamentos.

Sistemas para elaborar informes de ventas
Reportes actualizados de ventas

Diseño de un sistema de informes orientado al usuario
Designar comité de sistemas de información de mercadotecnia.

Sistema de inteligencia de la mercadotecnia

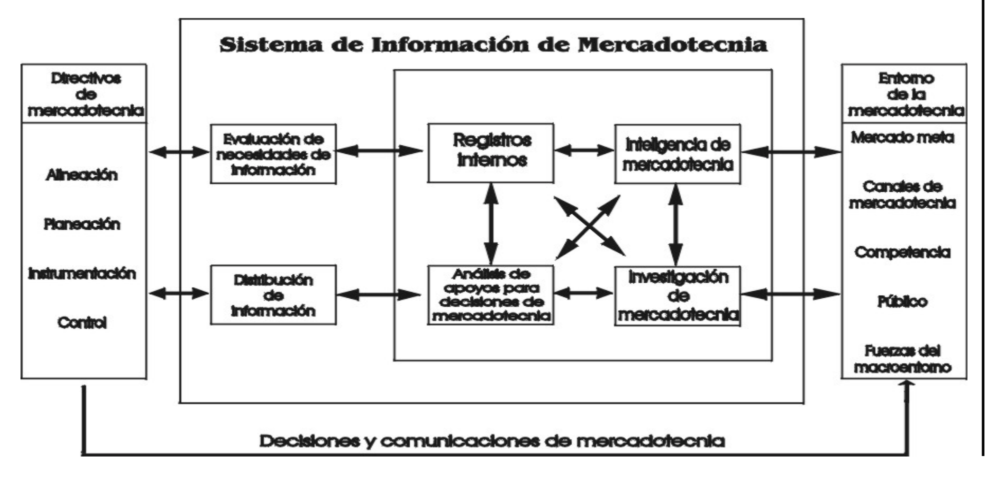
Conjunto de procedimientos y recursos que utilizan los directivos para obtener información diaria sobre los desarrollos pertinentes en el ámbito de la mercadotecnia. 4 tipos de seguimiento:

- Perspectiva indirecta. Exposición general a la información donde el directivo no tiene en mente ningún propósito específico.

- Perspectiva condicional. Exposición directa, sin involucrar investigación activa, de un área o tipo de información identificada con más o menos claridad.

- Investigación informal. Un esfuerzo relativamente limitado y no estructurado, para obtener información específica o para un fin particular.

- Investigación formal. Un esfuerzo deliberado para asegurar información específica.



Sistemas de investigación de mercados

Diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.

Proveedores de la investigación de mercados
Categorías de empresas externas de investigación de mercados:

- Firmas de investigación de información.

- Firmas de investigaciones especiales de mercados por líneas de especialidades.

- Firmas de investigación de mercados especializados.

Campo de acción de la investigación de mercados
Tipos de investigación:

- Investigación corporativa y de negocios/económica.
- Precios.

- Producto.
- Distribución.
- Promoción.
- Conducta de compra.

Proceso de la investigación de mercados
La investigación de mercados efectiva implica los cinco pasos siguientes:

1. Definición del problema e investigación de los objetivos
La administración debe mediar entre una definición muy amplia del problema y una demasiado estrecha.

Podemos distinguir tres tipos de proyectos de investigación: EXPLORATORIA (se utiliza para reunir información preliminar que aclare la naturaleza real del problema), DESCRIPTIVA (describe determinada magnitudes) y CAUSAL (ayuda a probar la relación causa-efecto).

2. Desarrollo del Plan de Investigación
El plan de investigación requiere decisiones sobre las fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

Fuentes de información

Información secundaria: fuentes internas, publicaciones gubernamentales, publicaciones periódicas y libros, datos comerciales.

Información primaria: requiere de métodos de investigación: observación, grupos de enfoques, encuestas o estudios y experimentos.

Plan de muestreo
Requiere de tres decisiones: unidad de muestreo, tamaño de la muestra, procedimiento del muestreo.

Tipos de muestras

1. *Muestra de probabilidad:*

· Muestra aleatoria simple. Cada miembro de la población tiene una probabilidad de selección conocida e igual.

· Muestra aleatoria estratificada. La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edad), y se obtiene muestras aleatorias de cada grupo.

· Muestra por zona. Se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (p.e. por cuadras), y el investigador obtiene una muestra de lso grupos a entrevistar.

2. *Muestra de no probabilidad:*

· Muestra de conveniencia. El investigador selecciona los miembros de la población más accesibles de los que puede obtener información.

· Muestra de juicio. El investigador utiliza su criterio para seleccionar miembros de la población que son buenos prospectos para obtener información precisa.

· Muestra de cuota. El investigador encuentra y entrevista a un número prescrito de personas en cada una de las categorías.

3. Recolección de la información
Fase más costosa y más propensa a errores. Han cambiado y se han mejorado con rapidez como consecuencia del avance tecnológico.

4. Análisis de la información
El investigador debe tabular la información y desarrollar distribuciones de una o dos frecuencias. Los promedios y medias de dispersión se calculan para obtener las variables más importantes.

5. Presentación de resultados
El estudio es útil cuando reduce la incertidumbre del directivo respecto a que el movimiento que deba hacer sea corecto.

Características de una buena investigación de mercados

- Método científico.
- Creatividad de la investigación.
- Métodos múltiples.
- Interdependencias de modelos de información.
- Valor y costo de la información.
- Escepticismo saludable.
- Mercadotecnia ética.

Uso de la investigación de mercados en la administración
Factores que impiden su mayor utilización:

· Concepción estrecha de la investigación de mercados.

· Calidad dispareja de los investigadores de mercado.

· Resultados tardíos y ocasionalmente erróneos en investigación de mercados.

· Diferencias intelectuales

Sistemas de apoyo a las decisiones de mercadotecnia

Herramientas cuantitativas

· Herramientas estadísticas

- Regresión múltiple
- Análisis de discriminantes
- Análisis de factores
- Análisis de acumulación
- Análisis de conjunto
- Escala multidimensional

· Modelos

- Modelos de proceso de Markov
- Modelo de colas
- Modelos de pruebas preliminares de productos nuevos
- Modelos de respuesta-ventas

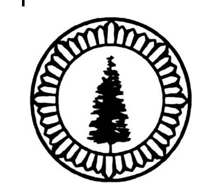
· Rutinas de optimización

- Cálculo diferencial
- Programación matemática
- Teoría estadística de decisiones
- Teoría de juegos
- Eurística

CAPÍTULO

6

Análisis del ambiente de la mercadotecnia



Si bien todo administrador en una organización necesita observar el ambiente o ámbito externo, los mercadólogos se distinguen por tener dos aptitudes especiales: disponen de métodos disciplinados -*inteligencia de mercadotecnia e investigación de mercados*- para recabar información acerca del ámbito de la mercadotecnia.

Análisis de necesidades y tendencias en el macroambiente

Las compañías de éxito son aquellas capaces de reconocer y responder en forma rentable ante necesidades y tendencias que no han sido satisfechas en el macroambiente.

Es necesario distinguir con claridad entre una MODA (su vida es breve y no tiene significancia económica y política; es impredecible), TENDENCIA (revela cómo será el futuro, es más prevesibles y duradera) y una MEGANTENDENCIA (según *John Naisbitt*, considerables cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que se generan con lentitud y, una vez que se presentan, influyen a lo largo de un período, de 6 a 10 años o más).

Es probable que un producto o un programa de mercadotecnia tengan más éxito si coinciden con tendencias fuertes que si se oponen a éstas.

Cómo descifrar las principales fuerzas macroambientales más importantes y cómo responder ante ellas

Dentro del panorama global que cambia con celeridad, la empresa debe hacer un seguimiento de seis fuerzas principales:

1. Ambiente demográfico
Se considera el primer factor porque la gente crea mercados. Las principales particularidades y tendencias son:

Crecimiento explosivo de la población mundial: Es una de las principales preocupaciones de los gobiernos que descansa en dos factores: el primero es el posible agotamiento de los recursos naturales del planeta para sostener tantas vidas humanas de acuerdo con el estándar actual de vida; se recomienda la mercadotecnia social y el segundo es que el crecimiento de la población es más elevada en países y comunidades que están menos preparados para hacerles frente.

La mezcla de la edad de la población determina las necesidades: Una población se puede dividir en seis grupos: preescolar, niños en edad escolar, adolescentes, adultos jóvenes entre 25 y 40 años; adultos en edad madura de 40 a 65 años, y adultos de edad avanzada, de 65 años y más.

Cada grupo tiene un rango conocido de necesidades en cuanto a productos y servicios, preferencias en cuanto a distribuidores y medios que ayudan a los mercadólogos a definir con más precisión sus ofertas de mercado.

Mercados étnicos: Los países varían respecto a su conformación étnica y racial. Cada grupo de población tiene sus propios deseos y hábitos de compra.

Grupos educativos: La población suele dividirse en cinco grupos educativos: iletrados o analfabetas, desertores de preparatoria, graduados en preparatoria, pasantes de universidad y profesionales titulados.

La riqueza de una nación no radica en sus recursos naturales sino en los humanos, por lo que si los países aspiran a competir a nivel mundial deben invertir en proporcionar a sus ciudadanos educación y capacitación laboral de alto nivel.

Formación de hogares: Actualmente los hogares incluyen a diferencia de la composición tradicional (padre, madre, hijos y abuelos), personas solteras que viven solas, adultos de uno o ambos sexos que viven juntos, familias en las que falta el padre o la madre, parejas casadas que no tienen hijos, y personas que no construyen hogares. Estas nuevas composiciones son producto de que la gente opta por no casarse, casarse a mayor edad, o bien, contraer matrimonio sin intención de tener hijos; la gente se separa o se divorcia con más frecuencia.

Cambios geográficos de la población: La década de los 90 fue un periodo de importantes movimientos migratorios entre países y dentro de ellos mismos. El lugar en el que se ubica la gente significa una diferencia en cuanto a su preferencia respecto a bienes y servicios.

Cambio de un mercado masivo a un micromercado: Producto de todos estos cambios que originan una diferenciación entre ellos en lo referente a edades, sexo, antecedentes étnicos, educación, geografía, estilo de vida y demás.

Las empresas están diseñando cada vez más sus programas y productos de mercadotecnia para micromercados específicos.

2. Ambiente económico

Los mercadólogos deben estar pendientes de las principales tendencias en ingresos y de los cambios en los patrones del consumidor.

Distribución del ingreso: Uno de los determinantes más importantes es la estructura industrial del país, de la cual puede distinguirse cuatro tipos:

- Economías de subsistencia.
- Economías exportadoras de materias primas.
- Economías en proceso de industrialización.
- Economías industrializadas.

El mercadólogo distingue cinco patrones distintos de distribución del ingreso:

- Ingresos muy bajos.
- Ingresos bajos en su mayoría.
- Ingresos muy bajos o altos.
- Ingresos bajos, medios y altos.
- Ingresos medios en su mayoría.

Ahorro, deuda y disponibilidad de crédito: Los mercadólogos deben estar atentos a cualquier cambio sustancial en los ingresos, costo de la vida, tasas de interés, ahorros y patrones de financiamiento porque su impacto puede ser considerable, sobre todo en empresas cuyos productos tienen una alta sensibilidad al ingreso y los precios.

3. Ambiente natural

Los mercadólogos deben estar conscientes de los riesgos y oportunidades relacionados con cuatro tendencias del ambiente natural.

Escasez de materia prima: Los materiales son INFINITOS (como el aire), FINITOS RENOVABLES (como bosques y alimentos) y FINITOS NO RENOVABLES (como petróleo, carbón, platino, zinc, plata, etc.).

Las empresas relacionadas con la investigación y el desarrollo, tienen ante sí una excelente oportunidad de desarrollar nuevos materiales sustitutos.

Aumento en los costos de los energéticos: Las empresa necesitan estar al tanto de las fluctuaciones en precios del petróleo y otros energéticos.

Incremento de los niveles de contaminación: Algunas actividades industriales dañarán inevitablemente la calidad del ambiente natural. La inquietud pública respecto de lo anterior, genera una oportunidad de mercadotecnia para alertar a las empresas y crear un gran mercado de soluciones para el control de la contaminación, como pueden ser depuradores, centros de reciclaje y sistemas para rellenar terrenos.

Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica: La esperanza más importante radica en que todas las compañías del mundo acepten una mayor responsabilidad social y también en que se encuentren dispositivos más económicos para controlar y reducir la contaminación.

4. Ambiente tecnológico

La tecnología es la fuerza más impresionante que modela la vida de las personas. Cada nueva tecnología es una fuerza de "destrucción creativa" cuyo número afecta la tasa de crecimiento de la economía. El mercadólogo debe observar las siguientes tendencias.

- Ritmo acelerado en cambios tecnológicos.
- Oportunidades ilimitadas en innovación.
- Presupuestos variables para I&D.
- Mayor control sobre los cambios tecnológicos.

5. Ambiente político

Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión, los cuales influyen y limitan a diversas organizaciones e individuos de la sociedad. Principales tendencias políticas:

Legislación excesiva para el control de las empresas: La legislación que rige en la actividad empresarial cumple diversos propósitos: 1) proteger a las compañías de las demás empresas, 2) proteger a los consumidores de las prácticas de comercio desleales y 3) proteger los intereses de la sociedad contra la conducta mercantil desenfrenada.

Crecimiento de los grupos de interés público: Nuevas leyes y creciente número de los grupos de presión, han impuesto más restricciones a los mercadólogos.

6. Ambiente cultural

La gente absorbe, casi en forma inconsciente, el mundo que ve, el cual define sus relaciones con ella misma, con otros, con la naturaleza y con el universo.

Los valores culturales esenciales tienen gran perspectiva: La gente que vive en una sociedad particular, mantiene creencias y valores esenciales que tienden a permanecer. Los mercadólogos tienen alguna oportunidad de cambiar los valores secundarios (más abiertos al cambio), pero poca de cambiar los esenciales.

Toda cultura está conformada por subculturas: Los mercadólogos pueden seleccionar a las subculturas (diversos grupos que comparten valores que emanan de sus experiencias) como sus mercados meta.

Los valores culturales secundarios cambian al transcurrir el tiempo: Los principales valores culturales de una sociedad se manifiestan en las relaciones de las personas con ellas mismas, con otros, con instituciones, con la sociedad, con la naturaleza y con el universo. Los puntos de vista de la gente son:

- sobre sí misma
- sobre los demás
- sobre las organizaciones
- sobre la sociedad
- sobre la naturaleza
- sobre el universo

CAPÍTULO

7

Análisis de los mercados de consumo y de la conducta del comprador



Modelo de comportamiento del consumidor

Modelo que permite comprender lo que sucede en la conciencia del comprador en su decisión de adquirir un producto o servicio. Existen una serie de factores que influyen en dicha conducta, que a continuación se detallan:

Factores que influyen en la conducta del consumidor
Existen múltiples fuerzas que inciden sobre la conducta del consumidor. La elección de compra de una persona es el resultado de la interacción de los factores culturales, sociales, personales y psicológicos. En muchos de ellos, el mercadólogo no puede influir, sin embargo, son útiles porque identifican a los consumidores potenciales que podrían estar interesados en el producto. Otros factores sí están sujetos a su influencia y le dan la clave para el desarrollo del producto, precio, plaza y promoción, para atraer una fuerte respuesta del consumidor.

Factores Culturales
Los factores culturales ejercen la más amplia y profunda influencia en la conducta del consumidor. Estos son:

- <u>Cultura</u>: Conjunto de valores, percepciones, preferencias y conductas sociales que reciben los individuos y que influyen en sus decisiones de compra. Ej. Las computadoras reflejan educación en una sociedad tecnológicamente avanzada.

- <u>Subcultura</u>: Sub componente de la cultura que otorga a los individuos una identificación y socialización más específica. Ej. Nacionalidad, grupos raciales, religión.

- <u>Clase social</u>: Estratificación o división en una sociedad en niveles en los que sus miembros comparten los mismos valores. Ej. Clase media-alta.

Factores Sociales
Los factores sociales también influyen en el comportamiento de compra del consumidor. Existen tres factores que son:

- <u>Grupos de referencia</u>: Aquellos que influyen en las actitudes de una persona. Ej. Grupos Primarios (amigos vecinos, compañeros de trabajo); Grupos secundarios (profesionales, religiosos y sindicales) y aspiracionales (equipos de fútbol, partido político).

- <u>Familia</u>: Constituye el grupo que más influye. Dos tipos de familia: *familia de orientación,* formada por los padres; *familia de procreación:* cónyuges e hijos. El mercadólogo necesita determinar cuál de los miembros tiene mayor influencia en la elección de compra. Asimismo, la influencia de los miembros de una familia puede variar con diferentes subdecisiones que se toman dentro de la categoría de un producto.

- <u>Función y Condición</u>: Está determinada por la participación de una persona en muchos grupos durante su vida: familia, clubes y organizaciones.

Factores Personales
Destacan entre las características personales:

- <u>Edad y etapa del ciclo de vida</u>: Se refiere a la compra de bienes y servicios a lo largo de la vida de una persona.

- <u>Ocupación</u>: El consumo de un producto o servicio dependerá si la persona es obrero o gerente.

- <u>Circunstancias económicas</u>: Se refiere a que la elección de un producto dependerá de los ingresos económicos de los consumidores (ingresos disponibles para gastar, ahorros, propiedades, capacidad de crédito y actitud ante gastos).

- <u>Estilo de vida</u>: Patrón de vida en el mundo, expresado por sus actividades, intereses y opiniones. Ej. El consumidor conservador (ropa más seria), triunfador (prefiere vivir en departamento moderno).

- <u>Personalidad y concepto de sí mismo</u>: Todo individuo tiene caracte-

rísticas psicológicas que lo diferencian de otras. Ej. Una persona se ve como realizada y merecedora de lo mejor por lo que preferirá un producto que se ajuste a su personalidad. Sin embargo, el *autoconcepto real* (cómo se ve una persona así misma) puede diferir del *autoconcepto - otros* (cómo cree que la ven los demás).

Factores Sicológicos
Las elecciones de compra de una persona están influenciadas también por cuatro factores sicológicos:

- Motivación: Necesidad que está ejerciendo suficiente presión para inducir a la persona a actuar. La satisfacción de la necesidad mitiga la sensación de tensión. La necesidad puede ser: *biogénica* (estados fisiológicos de tensión como el hambre, sed) y *psicogénica* (necesidad de ser aceptado, de estimación o de dependencia). Teorías sobre motivación humana:

  a) DE LA MOTIVACIÓN DE FREUD*:* Las fuerzas psicológicas que dan forma a la conducta humana pertenecen al inconsciente.

  b) MOTIVACIÓN DE MASLOW*:* Las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente: van de mayor a menor presión. Se clasifican:



  c) MOTIVACIÓN DE HERZBERG*:* Teoría basada en dos factores: *Los insatisfactorios* (factores que provocan insatisfacción; los vendedores deben hacer todo lo posible para evitar estos factores) y los *satisfactorios* (factores que generan satisfacción. Los vendedores deben identificar cuáles son y asegurarse de proporcionarlos).

- Percepción: Influye en la forma de actuar de una persona motivada. Esta percepción se recibe a través de los sentidos, sin embargo, cada persona atiende, organiza e interpreta esta información sensorial en forma individual. Procesos de Percepción:

  a) ATENCIÓN SELECTIVA*:* Frente a una enorme cantidad de estímulos diarios a los que está expuesta una persona, deberá determinarse cuáles estímulos serán percibidos. Deben emplearse lo que atraigan más la atención.

  b) DISTORSIÓN SELECTIVA*:* Tendencia de la gente a tergiversar la información que percibe, de acuerdo con sus propias ideas.

  c) RETENCIÓN SELECTIVA*:* Las personas olvidan mucho de lo que aprendieron ya que solamente retienen la información que apoya sus actitudes y creencias.

- Aprendizaje: Denota los cambios en la conducta de un individuo que son producto de su experiencia. Se genera mediante la interacción de *inducciones* (fuerte estímulo interno que impulsa la acción), *estímulos claves* (estímulos que determinan cuándo, dónde y cómo responde la persona); *respuestas* (impulso de comprar); *reforzamiento* (si el producto comprado trae satisfacción, la persona siempre que lo necesite, lo volverá a adquirir).

- Creencias y aptitudes: la gente adquiere sus creencias y actitudes a través del aprendizaje y éstas a su vez, influyen en su conducta de compra.

  CREENCIA: pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo. Ej. Creencia de que Burger King es mejor que las demás.

  ACTITUD: evaluaciones cognoscitivas, favorables, o desfavorables, de una persona, sus sentimientos y sus tendencias de acción hacia algún objeto o idea. Ej. Compro discos compactos de música clásica porque escucharlos me dan tranquilidad.

El proceso de Decisión de compra

Los mercadólogos deben comprender la manera en que los consumidores toman sus decisiones de compra, es decir, quién la toma, el tipo, y los procesos de la toma de decisión.

Funciones en la compra: Cinco funciones que podría desempeñar la gente en una decisión de compra:

- INICIADOR*:* La persona que sugiere comprar el producto.

- INFLUYENTE: Persona cuya opinión es relevante en la toma de la decisión.

- EL QUE DECIDE: Aquella que determina si el producto se compra, qué se compra o dónde.

- COMPRADOR: Aquella que la efectúa.

- USUARIO: Aquel que consume o usa el producto.

Tipos de conducta de compra
La toma de decisiones varía según el tipo de decisión de compra. Entre más complejas y costosas son las decisiones, tienden a requerir más deliberación del consumidor y más participantes en la compra.

- Conducta de compra compleja: Cuando están involucrados en la adquisición y tienen conciencia de que existen diferencias entre las marcas. La compra es arriesgada, costosa y autoexpresiva para el consumidor ya que no tiene gran conocimiento de la categoría del producto.

  El mercadólogo debe diferenciar las características de su marca a través de medios impresos para describir beneficios del producto.

- Conducta de compra que reduce la inconformidad: El consumidor no aprecia diferencias entre marcas. La compra es riesgosa y costosa también.

El consumidor comprará por precio o por conveniencia. Al usar el producto puede que esté inconforme. Al respecto, el mercadólogo debe proporcionar creencias y evaluaciones que ayuden al consumidor a sentirse bien en su elección.

- Conducta de compra habitual: Los consumidores al comprar eligen un producto no por lealtad a la marca sino por hábito. Se familiarizan con la marca. Con reacción a los productos de baja participación, los mercadólogos deben utilizar anuncios con símbolos visuales e imágenes a fin de ser recordados por lo compradores.

- Conducta de compra de búsqueda de variedad: Situaciones en donde hay poco involucramiento del consumidor pero diferencias entre marcas. Se observa que los compradores hacen muchos cambios de marcas.

  El líder del mercado tratará de estimular la conducta habitual del consumidor mediante el dominio del espacio del producto (anaqueles). La competencia estimulará la variedad ofreciendo bajos precios.

Investigación del proceso de decisión de compra

Las empresas investigarán el proceso de toma de decisión (preguntarán al consumidor cómo entraron en contacto con el producto, sus creencias sobre la marca, la satisfacción que le trae, etc.). Al respecto, los mercadólogos pueden utilizar los siguientes métodos:

a) INTROSPECTIVO*:* analizar el comportamiento del consumidor que le llevó a comprar el producto,.

b) RETROSPECTIVO*:* Entrevistar a un grupo a fin que estos recuerden los hechos que condujeron a la adquisición del producto.

c) PROSPECTIVO*:* Pedir a los consumidores que describan la forma ideal de comprar el producto.

d) PRESCRIPTIVO*:* Solicitar que los consumidores describan la forma ideal del comprar el producto.

Etapas del proceso de decisión de compra

El consumidor pasa por cinco etapas:

1. Reconocimiento de la necesidad: Comienza cuando el consumidor reconoce la existencia de problema o necesidad.

2. Búsqueda de la información: Hay propensión del consumidor de buscar información. Las fuentes de información son:

   - F. PERSONALES: familia, amistades, vecinos, conocidos.

   - F. COMERCIALES: publicidad, vendedores, distribuidores, empaques.

   - F. PÚBLICAS: medios masivos, organizaciones de clasificación de consumidores.

   - F. EXPERIMENTALES: manejo, análisis, empleo del producto.

   La cantidad e influencias de estas fuentes varía según la categoría del producto y características del consumidor.

3. Evaluación de alternativas: Los modelos que más se utilizan en el proceso de evaluación por parte del consumidor están orientados en forma cognoscitiva (se forma juicios del producto sobre bases conscientes y racionales).

   El consumidor ve al producto como un conjunto de atributos. Ejemplo: *Modelo de las expectativas de elección del consumidor*, a través del cual los consumidores toman en consideración diversos atributos de un conjunto de alternativas estableciendo ponderaciones. La que tenga mayor puntaje, es la que es elegida.

4. Decisión de compra: En la etapa de la evaluación, el consumidor se forma preferencias entre las marcas del grupo de alternativas y puede formarse una intención de compra e inclinarse hacia la más popular. Al ejecutar una decisión de compra, el consumidor está integrando cinco subdecisiones de compra: decisión de marca, vendedor, de cantidad, de tiempo y de forma de pago.

5. Conducta a posteriori a la compra: Después de la compra, el consumidor experimentará cierto grado de satisfacción o insatisfacción. También se involucrará en acciones posteriores a la compra y uso del producto (interés del mercadólogo).

   a. SATISFACCIÓN POSTERIOR A LA COMPRA: El consumidor puede estar insatisfecho con la compra (defecto, no satisface expectativas) o satisfecho (complacido).

   b. ACCIONES POSTERIORES A LA COMPRA: La satisfacción o insatisfacción del consumidor influirá en conductas consecuentes. El satisfecho hablará bien del producto. El insatisfecho podría devolver el producto o buscar información que confirme su valor.

   c. USO Y DISPOSICIÓN POSTERIOR A LA COMPRA: Seguimiento de los mercadólogos respecto al uso y disposición del producto que hace el cliente. Ej. Si lo guarda (insatisfecho), lo vende (reducirán la ventas de nuevos productos), etc.

CAPÍTULO

8

Análisis de los mercados de negocios y de la conducta del comprador en el ámbito empresarial



Las organizaciones adquieren enormes cantidades de materias primas, partes manufacturadas, equipos, etc. y deben tomar en cuenta varias consideraciones que se pueden encontrar en la mercadotecnia de consumo.

- Adquieren bienes y servicios para satisfacer varias metas; obtener utilidades, reducir costos, etc.

- Participan muchas personas que tiene diferentes responsabilidades.

- Los compradores deben ajustarse a la política, limitaciones y requerimientos de la organización.

- Se usan distintos instrumentos de compra: cotizaciones, propuestas y contratos.

Webster y Wind definen *compra organizacional* como «el proceso de toma de decisiones por el cual las organizaciones formales establecen la necesidad de adquirir productos y servicios, identificando, evaluando y eligiendo entre diversas marcas y proveedores».

El mercado empresarial

¿Quién forma parte del mercado empresarial?
Está integrado por todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para emplearlos en la producción de otros bienes y servicios, que venderán, alquilarán y entregarán a otros.

Los mercados industriales tienen varias características, que se diferencian con los de consumidores:

1. <u>Menos compradores</u>: El comercializador industrial trata con muchos menos compradores que quienes comercializan para los consumidores.

2. <u>Compradores más grandes</u>: Unos cuantos compradores realizan la mayor parte de las adquisiciones.

3. <u>Relaciones estrechas entre proveedor y cliente</u>: Se observa una estrecha relación entre ellos debido a lo reducido de la base de clientes y a la importancia y poder de los más grandes de ellos.

4. <u>Demanda derivada</u>: La demanda de los bienes de consumo determinará la de los bienes industriales.

5. <u>Demanda inelástica</u>: La demanda total de muchos bienes y servicios industriales no están muy afectadas por las variaciones de precios.

6. <u>Demanda fluctuante</u>: La demanda de bienes y servicios industriales tiende a ser más volátil que la de los bienes de consumo. Los economistas llaman a esto el *principio de la aceleración*, a veces, un alza de sólo 10% en la demanda de consumo puede significar hasta un 200% de aumento en la demanda industrial, y una caída del 10% de la demanda de consumo puede ser la causa de un derrumbe total en la demanda de bienes de inversión.

7. <u>Compras profesionales</u>: Los bienes industriales son adquiridos por agentes de compra que cuentan con capacitación profesional y experiencia perenne.

8. <u>Diversas influencias de compra</u>: Influyen más personas en las decisiones de compra empresariales que en las de consumo.

9. <u>Características diversas</u>:

   - *Compra directa*: sin intermediarios, en los productos de mayor dificultad técnica y/o precio más elevado.

   - *Reciprocidad*: selecciona a perdedores que también son clientes.

   - *Arrendamientos financieros*: rentan el equipo en lugar de adquirirlo.

¿Qué decisiones de compra toman los responsables de hacer compras en el mercado empresarial?
El comprador industrial, toma muchas decisiones, el número de éstas depende de la situación específica de compra.

Principales tipos de situaciones de compra: Según Robinson:

a. **Recompra directa**: Compra rutinaria, por ejemplo artículos de oficina. Listas de proveedor aprobada, suelen poner sistemas automáticos de pedido, los proveedores fuera de la lista tratan de ofrecer algo nuevo o aprovechar la insatisfacción del comprador industrial.

b. **Recompra modificada**: El comprador desea modificar las especificaciones, el precio, requerimiento de entrega u otras condiciones del producto. Los proveedores de la lista se inquietan y deben ofrecer su mejor esfuerzo para proteger la cuenta.

c. **Operación nueva**: Adquisición por primera vez de un producto o servicio, mientras mayor sea el costo y/o riesgo, más personas participan en la decisión y es mayor la cantidad de información que se recolecta así como el tiempo para la toma de la decisión. Representada la máxima oportunidad y reto para el comercializador, debido a la dificultad de la labor muchas empresas utilizan una fuerza especial de ventas, llamada fuerza misionera, integrada por mejores representantes.

   La compra nueva pasa por varias etapas; conocimiento, interés, evaluación, prueba y adopción, según Ozanne y Churchill, cada cual resulta un requerimiento y reto para el comercializador.

Principales decisiones secundarias de la compra: El comprador toma menos decisiones en la compra directa y más en una nueva operación, pues en ella el comprador debe determinar las especificaciones del producto, límites del precio, condiciones y tiempo de entrega, condiciones de servicio y de pago, la cantidad de las órdenes, los proveedores aceptables y proveedores seleccionados.

Importancia de los sistemas de compra y venta: Muchos compradores prefieren resolver por completo el problema al tomar muchas decisiones por separado. Esto se denomina compra de sistemas (armamento y comunicación). El gobierno abre licitaciones, esperando una solución llave en mano. Otra variante es la contratación de sistemas, donde una sola fuente de abastecimiento proporciona todos los requerimientos, mantenimiento, reparación y operación al comprador.

La venta de sistemas de su estrategia fundamental de la mercadotecnia industrial, ofertas como proyectos industriales a gran escala, plantas siderúrgicas, servicios públicos, etc.

¿Quiénes participan en el proceso de compra dentro del ámbito empresarial?

Los agentes de compra influyen más en la situaciones de compra directa y modificada, en tanto que otros miembros de la organización lo hacen en las nuevas adquisiciones. Generalmente, el personal de ingeniería ejerce gran influencia en la decisión para seleccionar el producto; los agentes de compra dominan la decisión para elegir al proveedor.

Webster y Wind llaman *centro de compra* a la unidad de toma de las decisiones de una organización de compra, que se define como «toda las personas que participan en el proceso de decisión de compra que comparten algunas metas y riesgos comunes surgidos de la decisión", los mismos que son:

a. **Usuario**: Personas que utilizan el producto o servicio. Inician propuesta de compra (a veces) y ayudan a definir las especificaciones del producto.

b. **Quiénes influyen**: Personas que ayudan a definir las especificaciones para evaluar las alternativas.

c. **Quiénes deciden**: Son las personas que tiene poder de decisión sobre los requerimientos del producto.

d. **Quiénes aprueban**: Son quienes deben autorizar las acciones propuestas por los que deciden o los compradores

e. **Compradores**: Cuentan con autoridad formal y su principal papel es el del seleccionar los proveedores y negociar con ellos.

f. **Guardianes**: Tienen autoridad para impedir que los proveedores o la información lleguen a los miembros del centro de compra.

Dentro de cualquier organización, el centro de compras varía por el número y tipo de participantes, para diferentes clases de productos. La decisión para adquirir una computadora involucra más participantes que la de compra de clips.

Cuando muchos participantes integran un centro de compras, el comercializador no tendrá tiempo o recursos necesarios para llegar a todos ellos. Los proveedores pequeños se concentran en llegar las influencias fundamentales en la compra, mientras las empresas grandes prefieren la venta con penetración a diversos niveles.

¿Cuáles son los factores más importantes que influyen en los responsables de hacer las compras en el ámbito empresarial?

Algunos comercializadores suponen que la influencia más importantes son las económicas. En realidad, los compradores industriales responden a los factores económicos y a los personales en la misma medida. Cuando existen dos ofertas similares, entonces el comprador concede mayor importancia al tratamiento personal que recibe.

Factores ambientales: Factores económicos real y esperado, como el nivel de demanda primaria, el panorama económico y el costo del dinero.

Factores organizacionales: El comercializador industrial debe estar consciente de las siguientes tendencias organizacionales en el área de compra:

- *Desarrollo del departamento de compras*: Los nuevos departamentos de adquisiciones, tienen la misión de encontrar el mejor valor entre menos y mejores proveedores.

- *Compras centralizada*: La oficina matriz identifica los materiales que adquieren diversas divisiones y los

compra en forma centralizada, esto proporciona a la empresa mayor poder de compra. En lugar de la fuerza regional de venta, el proveedor que vende a plantas separadas puede utilizar una fuerza de ventas de cuentas nacionales para negociar con los compradores corporativos.

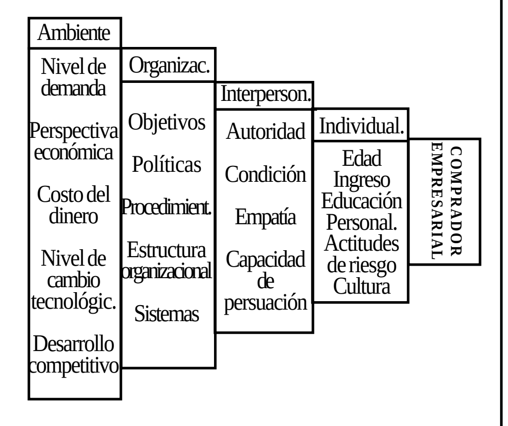
- *Contratos a largo plazo*: Con proveedores confiables y productos de buena calidad, en ocasiones los comercializadores proporcionan a sus clientes sistema de intercambio electrónico de pedido.

- *Evaluación del desempeñó en compra*: Incentivos a los buenos funcionarios de compras.

Factores interpersonales: Por lo general, el comercializador industrial no conoce el tipo de dinámica de grupo que ocurrirá durante el proceso de compra debido a que en este proceso intervienen participantes con diferentes status, autoridad, empatía y poder de persuación diferentes.

Factores individuales: Cada participante tiene motivación, percepciones y preferencias personales por lo que difieren en estilos de compra.

INFLUENCIAS IMPORTANTES



¿Cómo hacen los comerciantes para tomar decisiones?

Los compradores industriales no adquieren bienes y servicios para consumo o utilidad personal. Lo hacen para ganar dinero, reducir costos de operación o satisfacer una obligación social o legal.

Robinson identificó ocho etapas en el proceso de compras industriales y la llamó «arte de compra»:

1. Reconocimiento del problema: Se reconoce un problema o necesidad que puede satisfacerse mediante la adquisición de algún bien o servicio. Ester reconocimiento puede ser consecuencia de estímulos internos o externos.

2. Descripción de la necesidad general: El comprador procede a determinar las especificaciones técnicas del producto. Para productos estándar, esto no supone problemas, mientras que para productos complejos, el comprador deberá trabajar con otras personas para definir las características generales.

3. Especificaciones del producto: Se asigna al proyecto un equipo de ingeniería para el *análisis del valor del producto*, el cual se define como el planeamiento para reducir costos, estudiándose cuidadosamente los componentes del mismo con el propósito de determinar si es posible rediseñarlos, estandarizarlos o fabricarlos con métodos de menor costo.

4. Búsqueda de proveedores: El comprador examina directorios especializados. Se rechazará a los proveedores que carecen de la capacidad suficiente de producción o bien que no cuentan con una buena reputación.

5. Solicitud de propuestas: El comprador invita a los proveedores calificados a presentar propuestas, exigiendo un detalle por escrito en caso de tratarse de un producto complejo o costoso.

6. Selección del proveedor: El centro de adquisiciones especifica los atributos que desea de los proveedores e indica su importancia relativa para que luego de compararlos contra tales atributos se identifiquen a los que parecen más atractivos.

   Lehmann y O'Shaughnessy descubrieron que la importancia relativa de los diferentes atributos varía según la situación de compra. Distinguieron atributos para tres tipos de productos: *productos de pedidos rutinarios* (confiabilidad en al entrega, precio y reputación del proveedor), *productos de procedimiento complejo* (servicio técnico, flexibilidad del proveedor y confiabilidad del producto) y *productos con problemas políticos* (reputación y flexibilidad del proveedor, confiabilidad del producto y del servicio).

7. Especificación de órdenes rutinarias: El comprador negocia la orden final al proveedor o proveedores seleccionados, enumerando especificaciones técnicas, cantidades requeridas, tiempo de entrega deseado, prácticas de devolución, garantías, etc.

8. Revisión de desempeño: El comprador evalúa el desempeño de uno o varios proveedores específicos utilizando tres métodos: comprador puede ponerse en contacto con los usuarios finales y solicitarles su evaluación; clasificar al proveedor con base en diferentes criterios y un método de puntaje de acuerdo con la importancia de cada uno. También puede agregar el costo de un desempeño deficiente a la compra, junto con el precio.

Mercados institucionales y gubernamentales

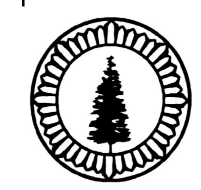
En casi todos países, las organizaciones de gobierno son un importante comprador de bienes y servicios. Las compras gubernamentales poseen ciertas características especiales. Debido a que las decisiones de compra están sujetas a comprobación pública, las concesiones gubernamentales requieren un considerable trabajo por parte de los proveedores.

Los proveedores deben dominar el sistema y encontrar las formas de romper el papeleo. Otra característica de las organizaciones gubernamentales es que por lo general requieren que los proveedores presenten cotizaciones, y por lo regular asignan los contratos al que presenta la cotización más baja. Otra característica es que tienden a favorecer a los proveedores nacionales por encima de los extranjeros.

CAPÍTULO

9

Análisis de las industrias y de la competencia



Conocer a los competidores es crucial para una planificación eficaz para la mercadotecnia. En forma constante, la empresa debe comparar productos, precios, canales y promoción con los demás competidores cercanos más próximos. Así, es posible identificar áreas de ventaja o desventaja competitiva.

Las empresas deben saber cinco cosas de los competidores: ¿Quiénes son los competidores?, ¿Cuáles son las estrategias?, ¿Cuáles son los objetivos?,¿ Cuáles son sus fuerzas y debilidades?,¿ Cuáles son sus patrones de reacción?.

Identificación de los competidores de la empresa

Se debe evitar la miopía al identificar competidores. Por ello debe distinguirse cuatro niveles:

1. Competencia de marca: Una empresa puede considerar a sus competidores como otras firmas que ofrecen bienes y servicios similares a los mismos clientes y rango de precios similares.

2. Competencia de industria: Las empresas percibe como competidores a todas las empresas que fabrican el mismo producto o tipo de producto.

3. Competencia de forma: La empresa considera como competidores a todas las empresas fabricantes de productos que proporcionen el mismo producto.

4. Competencia genérica: Una empresa puede considerar como competidores a todos las empresas que compiten por el mismo valor de consumo.

Concepto industrial de la competencia

Industria se define como grupo de empresas que ofrece un producto o tipo de productos que son sustitutos próximos entre sí. (Economistas: sustitutos próximos > alta elasticidad cruzada de la demanda).

Factores principales que determinan la estructura de la industria:

Número de vendedores y grado de diferenciación

Se debe identificar si hay mucho o pocos vendedores, y si el producto es homogéneo o altamente diferenciado. Esto da cinco tipos de estructura industrial: monopolio puro, oligopolio puro, oligopolio diferenciado (empresas producen bienes parcialmente diferenciados), competencia monopolística (muchos competidores capaces de diferenciar su oferta), competencia pura.

Barreras contra la entrada y el movimiento

En forma ideal, las firmas deben tener la libertad de entrar en las industrias que demuestren utilidades atractivas. La facilidad de entrada impide que los participantes actuales de la industria obtengan un exceso de utilidades durante un lapso prolongado.

Barreras contra la salida y la contracción

Las empresas deberían tener la libertad de abandonar las industrias cuyas utilidades no les son atractivas, pero con fecuencia encuentran barreras para salir.

Cinco tipos de estructura industrial

- Monopolio puro. Existe cuando sólo una firma proporciona cierto bien o servicio en un país o área determinados.

- Oligopolio puro. Consiste de pocas empresas que producen en esencia la misma mercancía.

- Oligopolio diferenciado. Consiste de algunas empresas que producen bienes parcialmente diferenciados. La diferenciación puede ocurrir en aspectos de calidad, características, diseño o servicios.

- Competencia monopolística. Consiste de muchos competidores capaces de diferenciar sus ofertas, en todo o en parte. Muchos competidores se orientan hacia segmentos.

- Competencia pura. Consiste de muchos competidores que ofrecen el mismo producto y servicio. Como no existe base para la diferenciación, los precios de los competidores serán los mismos.

Estructura de costos
Por ejemplo: La industria del acero supone costos elevados. Tendrá ventaja aquella que tenga el proceso más eficiente.

Integración vertical
Integrarse hacia atrás o hacia delante. Por ejemplo, en petróleo: exploración, perforación, refinación, fabrica productos petroquímicos. Abarcar la mayor parte de la cadena del valor de la industria.

Investigación global
Hay industrias en donde para ser más competitivos y aprovechar las economías de escala se debe trabajar en un marco global. Esto le permite mantenerse actualizada en lo último en tecnología. Por ejemplo: motores para avión.

Concepto mercadológico de competencia
Conjunto de empresas que satisfacen la misma necesidad al cliente.

Identificación de las estrategias de los competidores

Los competidores más cercanos son aquellos que persiguen el mismo mercado meta con la misma estrategia. Grupo estratégico: conjunto de competidores que siguen la misma estrategia en un mercado determinado. El identificarlos permite hacer deducciones importantes: 1) altura de la barrera de entrada, 2) grado de reacción/rivalidad de los competidores de un grupo y entre grupos.

Determinación de los objetivos de los competidores

Ahora la pregunta a hacerse es ¿qué busca cada competidor en el mercado? , y ¿qué impulsa la conducta de cada uno de ellos? (maximizar utilidades, alcanzar su presupuesto, o mezcla de objetivos). Las empresas deben vigilar los planes de expansión de sus competidores

Valoración de la fuerza y vulnerabilidad de la competencia

La empresa necesita identificar los puntos débiles y fuertes de cada competidor. Se requiere información: ventas, participación en el mercado, margen de utilidad, rendimiento sobre inversión, flujo de efectivo, nuevas inversiones, uso de la capacidad. Formas de obtener información de puntos fuertes y débiles de la competencia: información secundaria, experiencia personal, testimonios, investigación primaria.

En el caso de participación, existen tres tipos de ésta que deben evaluarse:

- Participaciónde mercado. Participación del competidor en las ventas en el mercado objetivo.

- Participación de mente. % de clientes que mencionó al competidor ante la pregunta ¿mencione la primera empresa que se le viene a la mente?.

- Participación de corazón. % de clientes que mencionó al competidor ante la pregunta ¿mencione en que empresa preferiría adquirir el producto?.

Estimación de los patrones de reacción de la competencia

Cada competidor tiene una filosofía de hacer negocios. Aquí algunos perfiles:

- Competidor rezagado: Competidor no reacciona con rapidez. Tal vez considere que sus consumidores son leales, o por coyuntura, o por su burocracia. Es necesario identificar la razón.

- Competidor selectivo: Un competidor puede reaccionar ante sólo cierto tipo de ataques y no hacerlo ante otros.

- Competidor tigre: El competidor reacciona con rapidez y energía ante cualquier intrusión de sus dominios.

- Competidor aleatorio: No hay patrón predecible de corrección.

Estas reacciones dependen también del "equilibrio competitivo" de la industria:

1. Si los competidores son casi idénticos y se ganan la vida de la misma forma, su equilibrio competitivo es inestable.

2. Si un único factor importante es crítico, el equilibrio competitivo es inestable (mercado de gaseosas: una de ellas baja de precio => puede darse guerra de precios).

3. Si varios factores pueden ser críticos, es posible que cada competidor tenga alguna ventaja y diferentes atractivos para algunos clientes. Mas de estos factores, entonces podrá coexistir más competidores: concepto de segmento.

4. Cuanto menos variables competitivas sean críticas, menor será el número de competidores.

5. Una relación 2:1 entre dos competidores, parece ser el equilibrio en el que no existe conveniencia ni ventaja para que ninguno de los competidores eleve o disminuya su participación.

Diseño del sistema de inteligencia competitiva

Ahora luego de describir la información acerca de la competencia, es necesario reunir, interpretar, difundir y utilizar dicha información. La empresa debe diseñar su sistema de inteligencia competitiva de manera eficaz en término de costo. Cuatro pasos:

1. Establecer el sistema: Determinar los tipos vitales de información competitiva, fuentes de información, designar responsables.

2. Recopilar datos: Se hace de manera continua (fuerza de ventas, canales, proveedores, firmas de investigación de mercado). Se debe hacer de manera ética.

3. Evaluación y análisis: Verificar validez y confiabilidad de los datos. Interpretar y organizar adecuadamente.

4. Difusión y respuestas: Información clave enviarla a quienes toman decisiones. Responder consultas.

Esto es válido tanto para empresas grandes como micro empresas.

Selección de los competidores a atacar y evitar

Con toda la información en sus manos el directivo tendrá que decidir contra que empresa competir.

Su decisión estará apoyada por medio del análisis del valor para el cliente (*sus pasos más importantes: identificar los atributos principales que valoran los clientes; evaluar la importancia cuantitativa de los distintos atributos; evaluar los desempeños de la empresa y los competidores sobre los dos puntos anteriores; examinar la forma en que los clientes en un segmento en particular evalúan el desempeño de una compañía contra un competidor específico tomando como base los atributos; vigilar los valores de los clientes con el paso del tiempo)*.

La empresa puede dirigir su ataque a diferentes tipos de competidores

- Competidores fuertes contra débiles: Requieren menos recursos por punto de participación ganado. Es poco lo que la empresa puede lograr en aumento de capacidad.

- Competidores cercanos contra distantes: Las empresas competirán contra quienes se les parezcan más. A veces es contraproducente destruir al competidor cercano. Esto puede producir que ingresen competidores más fuertes.

- Competidores "buenos" contra "malos": Característica del competidor bueno: juegan con las reglas de la industria, fijan precios razonables, se limitan a su porción o segmento de mercado, motivan la diferenciación, aceptan el nivel general de participación y utilidades.

  Los competidores malos violan dichas reglas. Uno actúa con inteligencia si "apoya" a los competidores buenos, pues es beneficioso tener competidores: reduce el riesgo de monopolio, elevan la demanda total, conducen a mas diferenciación, comparten los costos de desarrollo de mercado y ayudan a legitimar una nueva tecnología.

Recolección de inteligencia: husmear en los competidores
Un artículo de Fortune enumera más de 20 técnicas que las empresas utilizan para recolectar la inteligencia. Dichas técnicas caen en cuatro categorías:

- Obtener información de los empleados y prospectos de reclutamiento del competidor. Las empresas pueden obtener inteligencia mediante entrevistas de empleo o conversaciones con los empleados de lso competidores.

- Obtener información de las personas que hacen negocios con los competidores. Los clientes estratégicos pueden mantener informada sobre lso competidores.

- Obtener información de materiales publicados y documentos públicos. Hacer el seguimiento de información publicada, que en apariencia carece de interés puede proporcionar inteligencia competitiva.

- Obtener información al aobservar a los competidores a a nalizar la evidencia física. Con cada vez mayor frecuencia, las empresas compran productos de los competidores para desarmarlos a fin de determinar los costos de producción y hasta los métodos de manufactura.

Balance de las orientaciones hacia el cliente y hacia el competidor

Una empresa centrada en la competencia es aquella cuyos movimientos están dictados básicamente por acciones y reacciones de la competencia (la empresa pierde tiempo en seguir los movimientos de su competidor). Sus pros: desarrollo de una orientación de lucha, especialistas de mercadotecnia en alerta constante. Aspecto negativo: La empresa muestra un patrón reactivo.

Una empresa centrada hacia el cliente se enfocará mas en los desarrollos de este al formular sus estrategias. Estas empresas están en mejor posición para identificar nuevas oportunidades.

En la práctica se debe practicar ambos enfoques, evitando que la observación del competidor no ciegue el enfoque hacia el cliente. Las empresas avanzan por 4 etapas de enfoque:

Centrada en el competidor \ Centrada en el cliente	No	Si
No	Orientación hacia el producto	Orientación hacia el cliente
Si	Orientación hacia el competidor	Orientación hacia el mercado

Análisis del valor para el cliente: la clave para la ventaja competitiva
Los pasos más importantes en el análisis de valor para el cliente son los siguientes:

1. Identificar los atributos principales que valoran los clientes. Se pregunta a los clientes cuáles funciones y niveles de desempeño observan cuando eligen un producto y proveedores.
2. Evaluar la importancia cuantitativa de los distintos atributos. Se pide a los clientes que otorguen puntos o que clasifiquen la importancia de los distintos atributos.
3. Evaluar los desempeños de la empresa y los competidores sobre los diferentes valores para los clientes contra su importancia evaluada. Se pide a los clientes que digan dónde perciben el desempeño de la empresa y de los competidores cobre cada atributo.
4. Examinar la forma en que los clientes en un segmento particular evalúan el desempeño de una compañía contra un competidor específico importante tomando como base los distintos atributos. La clave para obtener una ventaja competitiva es tomar cada segmento de clientes y examinar la forma en que la oferta de la empresa se compara con la de su competidor más importante.
5. Vigilar los valores de los clientes con el paso del tiempo. Es muy probables que los valores de los clientes cambien a medida que lo hagan las tecnologías y características y que los clientes enfrenten diferentes climas económicos.

CAPÍTULO

10

Cuantificación y pronóstico de la demanda del mercado



Las oportunidades de mercado deben ser evaluadas antes de elegir el mercado meta, y se debe tener la habilidad para medir y pronosticar: el tamaño, crecimiento y la utilidad potencial.

Una vez establecido un mercado debe haber proyecciones de demanda, que servirán a cada departamento de la empresa para realizar sus actividades: Ejemplo, Finanzas/invertir, Personal/contratar.

¿Cuáles son los conceptos en la medición y pronóstico de la demanda? ¿Cómo puede estimarse la demanda actual? ¿De qué manera pronosticarse la demanda futura?.

Principales conceptos en la cuantificación de la demanda

Múltiples cuantificaciones de la demanda del mercado
El mercado debe dimensionarse. Existe una clasificación de 90 tipos diferentes de estimaciones de la demanda, con 6 niveles de producto, 5 niveles de espacio, y 3 niveles distintos de tiempo. Cada tipo de medición de la demanda es específico.

¿Cuáles mercados han de cuantificarse?

- Mercado.- Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Existen mercados potenciales, disponibles, a los que se sirve, en los que se incursiona (penetra).
- Tamaño de mercado.- Depende del número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular.
- Características de los compradores potenciales.- Interés, ingresos y acceso. Interés en tener el objeto que desean, ingresos suficientes para adquirir el producto y las barreras de acceso que reducen el mercado (Ej. normas del gobierno).
- Mercado potencial.- Conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una oferta del mercado.
- Mercado disponible.- Conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado especifica. Mercado disponible calificado: cubre los requisitos legales.
- Mercado que se sirve o mercado meta.- Parte del mercado disponible calificado que la empresa ha decidido captar.
- Mercado en el que se incursiona (penetra).- Conjunto de consumidores que ya han comprado el producto.

Acciones si las ventas no son satisfactorias:

- Atraer compradores del mercado al que se sirve.
- Reducir las cualidades que requieren reunir los compradores potenciales.
- Expandir sus mercados potenciales.

Terminología para la cuantificación de la demanda
Dentro de cada término se hace distinción entre función de la demanda, pronóstico y potencial.

DEMANDA DE MERCADO
Para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente o ámbito de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido.

Algunas ventas base (llamados mínimos de mercado) tendrían lugar sin ningún gasto para estimular la demanda. Luego rendimientos crecientes y decrecientes.

Potencial de mercado.- Límite superior en cuanto a la demanda de mercado.

Grado de sensibilidad de la demanda a la mercadotecnia.- Distancia entre el mínimo del mercado y el potencial del mercado.

Dos tipos de estructura de mercado:
- Mercado susceptible a la expansión.
- Mercado no susceptible a la expansión.

Pronóstico de mercado

Sólo se puede presentar un nivel de gasto en mercadotecnia de la industria. La demanda del mercado se llama pronóstico que indica la demanda que se espera exista en el mercado, no la demanda máxima en éste.

Potencial del mercado

El mercado potencial es el límite al que se aproxima la demanda de mercado a medida que los gastos de mercadotecnia en la industria se aproximan al infinito para un ambiente o ámbito en particular. La demanda del mercado es una función de la variabilidad en los ingresos.

Demanda de la empresa

Participación de la empresa en la demanda del mercado. Se expresa:

$$Q_i = s_i Q$$

donde:

Q_i = demanda de la empresa.
S_i = participación en el mercado de la empresa *i*.
Q = demanda total del mercado.

La participación de la compañía en la demanda del mercado depende de la forma en que sean percibidos sus productos, servicios, precios, comunicaciones y demás en relación con lo que ofrece la competencia.

Pronósticos de la empresa

La demanda de la empresa describe las ventas estimadas de ésta a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia.

Pronóstico de Ventas.- Nivel esperado de ventas de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia seleccionado y un supuesto ambiente de mercadotecnia. Las ventas de la empresa en el eje vertical y el esfuerzo en mercadotecnia en el eje horizontal.

Secuencia pronóstico-para-planear vale si el pronóstico significa una estimación de la actividad económica nacional o si la demanda de la empresa no es susceptible a la expansión.

No es válida donde la demanda del mercado es susceptible a la expansión o donde el pronóstico se refiere a una estimación de las ventas de la empresa.

Cuota de ventas.- Conjunto de metas de ventas para una línea de productos, una división de una empresa, o un representante de ventas. Es primordialmente un esfuerzo administrativo para definir y estimular el esfuerzo de ventas.

La administración establece cuotas de ventas basándose en el pronóstico de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo.

Presupuesto de ventas.- Cálculo conservador del volumen de ventas esperado y se utiliza, sobre todo, para tomar decisiones de compras, producción, y flujo de efectivo actualizados. Los pronósticos de venta que se establecen son un poco más bajos que el pronóstico de la empresa.

Potencial de la empresa

El potencial de ventas de la empresa es el límite aproximado de la demanda de la empresa conforme ésta incrementa sus esfuerzos en mercadotecnia en relación con sus competidores. El límite absoluto de la demanda de la empresa es, por supuesto, el mercado potencial. Las dos serían iguales si la compañía captara el 100%. Nunca es así porque siempre hay compradores leales.

Estimación de la demanda de actual

Potencial del mercado total

Es la cantidad máxima de ventas que podría estar disponible para todas las empresas en una industria durante un período determinado, bajo un nivel determinado de esfuerzo de mercadotecnia y condiciones ambientales determinadas. Forma común de cálculo:

$$Q = nqp$$

Q = potencial total del mercado.
n = número de compradores en el mercado / producto específico, bajo determinadas hipótesis.
q = cantidad adquirida por un comprador promedio.
p = precio de una unidad media.

Potencial del área del mercado

Se dispone de dos métodos para estimar el potencial de mercado de distintas ciudades:

1. Método de acumulación progresiva del mercado

Requiere identificar todos los compradores potenciales en cada mercado y estimar sus compras potenciales. Este método es directo si se cuenta con una lista de todos los compradores potenciales y un buen cálculo de lo que cada uno comprará.

2. Método indicadores de factor múltiple

Las compañías de consumo también deben calcular los potenciales de las áreas del mercado. En virtud de que sus clientes son tan numerosos, no pueden relacionarlos. Este método (que consiste en una regresión lineal múltiple) supone que el potencial de le mercado para un producto está directamente relacionado con otras variables explicativas como el tamaño de la población, ingreso nacional disponible, etc.

Estimación de las ventas industriales y de las participaciones en el mercado

Algunas formas para identificar competidores y hacer una estimación de las ventas en una industria son:

- Revisar publicaciones (informes) sobre las ventas totales de la industria, sin mencionar las ventas individuales de cada empresa.

- Adquirir reportes de una empresa de investigación de mercados la cual hace auditorías de las ventas totales y de las ventas por marca.

Estimación de la demanda futura

En la mayor parte de los mercados la demanda total y la demanda de la empresa no son estables, por lo que una buena predicción se convierte en un factor clave para el éxito de la empresa. Una predicción deficiente puede conducir o tener inventarios en extremo grandes, reducciones de precios costosas, o pérdida de ventas por falta de existencias.

Cuando más inestable sea la demanda, más preciso debe ser el pronóstico y más elaborado su procedimiento.

Las empresas utilizan, por lo general, un procedimiento de tres etapas: hacer un *pronóstico macroeconómico* (proyectar inflación, desempleo, tasa de interés, gasto por parte del consumidor, gastos de gobierno, exportaciones netas y otros), luego un *pronóstico de la industria* (resultado de la predicción del PNB y otros indicadores) y finalmente un *pronóstico de ventas de la empresa* (asume cierta participación de mercado).

Todos los pronósticos se apoyan en una de tres bases de información: *lo que la gente dice* (implica estudio de intenciones del comprador, opinión de fuerza de ventas y opinión de expertos), *lo que la gente hace* (se hace una prueba de mercado que mida la respuesta del comprador) o *lo que la gente ha hecho* (implica análisis de registros de conductas de compras previas, el uso de análisis de períodos o el análisis estadístico de la demanda).

Estudio de las intenciones de los compradores

Se utiliza la *escala de probabilidad de compra* (se asigna una probabilidad de ocurrencia a cada grado de opción de compra: probabilidad mínima, es probables, hay posibilidades, es muy probable y seguro que sí). El valor de este estudio se incrementa en la medida en que los compradores son pocos, el costo para llegar a ellos es bajo, tienen intenciones claras, instrumentan sus intenciones y están dispuestos a revelarlas.

Compuesto de opiniones de la fuerza de ventas

Cada representante estima cuántos clientes actuales y prospectos comprarán cada producto de la empresa. La empresa podría proporcionar ciertas ayudas o incentivos a la fuerza de ventas con el fin de estimular para que realicen estimaciones más veraces (existen perturbaciones que hacen que la gente n sea 100% veraz).

Opinión de expertos

Entre éstos, se incluyen comerciantes, distribuidores, proveedores, consultores de mercadotecnia, y asociaciones mercantiles. Se utilizan, cuando se convoca a un grupo de expertos, los métodos de análisis de grupo, combinado de estimados individuales y método Delphi.

Método de prueba de mercado

Se recomienda cuando los compradores no planean sus compras con cuidado, no se dispone de expertos, éstos son pocos confiables o se desea hacer un pronóstico de ventas de un nuevo producto establecido en un nuevo canal de distribución o territorio.

Análisis cronológico

Se determina cuatro componentes principales de *Q* (usar serie de tiempo):

- Tendencia (T), es el resultado de las evoluciones básicas en cuanto a población, formación de capital y tecnología. Se encuentra al trazar una línea recta o curva de las ventas anteriores.

- Ciclo (C), captura el movimiento que registran las ventas. Puede ser útil en el pronóstico de rango intermedio.

- Temporada (S), se refiere a un patrón consistente de movimientos en las ventas conforme transcurre el año.

- Acontecimiento erráticos (E), incluye huelgas, ventiscas, modas, disturbios, incendios, daños por actividad bélica y otras alteraciones. Son impredecibles y deben sustraerse de la información de ventas.

Luego de desglosar *Q* en sus cuatro componentes, se combinan de nuevo para generar el pronóstico de ventas.

Análisis estadístico de la demanda

Es un conjunto de procedimientos estadísticos designados para descubrir los factores reales más importantes que afectan a las ventas y su influencia relativa. El análisis estadístico de la demanda consiste en expresar las ventas (Q) como una variable dependiente y tratar de explicarlas como una función de un número de variables independientes de la demanda, $(X_1, X_2, ..., X_n)$, es decir,

$$Q=f(X_1, X_2, ..., X_n)$$

Utilizando análisis de regresión múltiple, varias formas de ecuación pueden ajustarse estadísticamente a la información en al búsqueda de la ecuación y variables de predicción más adecuadas.

Métodos de pronóstico de macroentorno

Las grandes empresa cuentan con un departamento de planeación que desarrolla pronósticos a largo plazo de los principales factores del entorno que afectan a sus mercados. Algunas metodologías se describen a continuación:

- Opinión de Expertos: Se selecciona personas con conocimientos y se les pide que asignen calificaciones de importancia y probabilidad a posibles desarrollos futuros. Método Delphi implica hacer varias rondas.

- Extrapolación de Tendencias: Se calculan curvas de extrapolación mediante series de tiempo para utilizarlas y extrapolarlas. Desventaja radica en que nuevo desarrollos puede alterar direcciones futuras.

- Correlación de tendencias: Se correlacionan varias series de tiempo en espera de indentificar indicadores guía que puedan utilizarse para pronosticar.

- Modelos Econométricos: Se contruyen conjuntos de ecuaciones que describen los sistemas subyacentes.

- Análisis de Interimpacto: Se identofoca un conjunto de tendencias clave, luego se hace análisis de sensibilidad de estas tendencias.

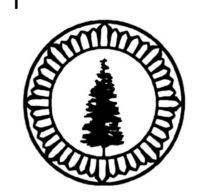
- Escenarios Múltiples: Se contruyen diferentes situaciones probables (optimista, moderado y pesimista) con la finalidad de que la administración piense en planes de contingencia.

- Pronóstico de demanda/riesgo: Se identifica ls principales eventos que podrían afectar en gran medida a la empresa.Se califica la convergencia y el grado de atractivo de cada evento.

CAPÍTULO

11

Identificación de los segmentos del mercado y selección de los mercado meta



Una empresa en lugar de competir en cualquier parte, necesita identificar los segmentos de mercado más atractivos a los cuales está en posibilidad de servir con eficacia.
Esencia de estrategia de mercadotecnia moderna puede describirse como: Mercadotecnia SMP (segmentación, selección de metas y posicionamiento)
Vendedores no siempre comparten esta posición. Su mentalidad pasa por tres etapas:

- Mercadotecnia Masiva: Conducirá a costos y precios más bajos y generará el mercado potencial más grande.

- Mercadotecnia con base en la variedad del producto: Están diseñados para ofrecer variedad a los compradores mas que para atraer a distintos segmentos del mercado. Su base es que los clientes buscan cambio y variedad.

- Mercadotecnia de la meta: Vendedor hace una distinción de los principales segmentos de mercado, se fija como meta uno o más de estos segmentos y desarrolla productos y programas de mercadotecnia a la medida de cada segmento seleccionado. Cada vez toma mas el carácter de micro mercadotecnia. La forma mas avanzada de mercadotecnia es la mercadotecnia a la medida.

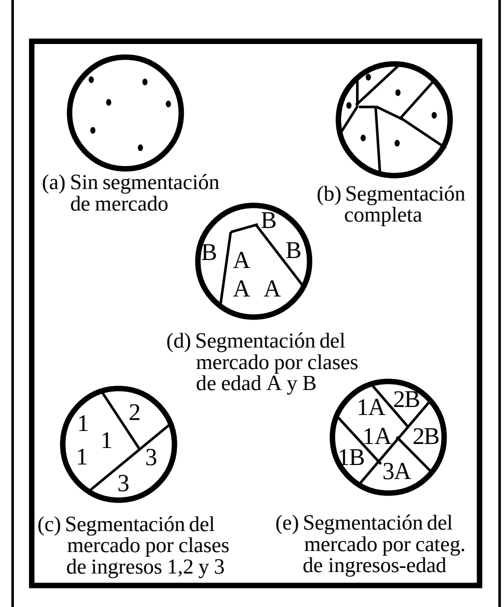
Pasos para la mercadotecnia meta:

Segmentación del mercado

Los compradores difieren en sus deseos, poder de compra, ubicaciones geográficas, actitudes y prácticas de compra.

Planteamiento general para la segmentación de un mercado
Vendedor identifica los tipos de compradores que difieren más en sus requerimientos de producto, en sus respuestas de mercadotecnia o en ambos.

Diferentes segmentaciones de un mercado



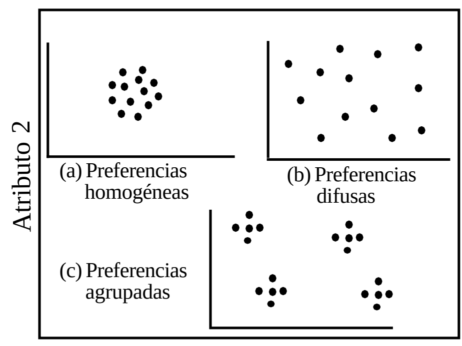
Mercados, segmentos de mercado y nichos
Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados. Nicho es un grupo definido en forma mas estrecha que busca una combinación particular de beneficios. En la medida que el vendedor subdivide un mercado al introducir características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos. Los clientes de un nicho están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades. El mercadólogo tendrá que especializar sus operaciones y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho.

Patrones de segmentación de mercado
Pueden surgir tres patrones diferentes:

- Preferencias homogéneas: Todos los consumidores tienen la misma preferencia. Mercado no muestra segmentos naturales.

- Preferencias difusas: Preferencias de los consumidores pueden estar dispersas en el espacio.

- Preferencias agrupadas: Mercado puede revelar distintos grupos de preferencia que se denominan segmentos de mercado natural.



Procedimientos de segmentación de mercado
Tres pasos comunes para identificar un segmento de mercado:

1. Etapa de estudio: Entrevistas y grupos con consumidores para obtener información de:

   - Atributos e importancia.
   - Conciencia y clasificación de marca.
   - Patrones de uso del producto.
   - Actitudes hacia la categoría del producto.
   - Características demográficas, psicográficas y mediográficas.

2. Etapa de análisis: Primero se aplica análisis de factor y luego el análisis de grupo.

3. Etapa de perfil: Se hace el perfil de cada grupo de acuerdo con las aptitudes que los distinguen.

Una forma de descubrir nuevos segmentos es investigar la jerarquía de los atributos que consideran los consumidores en su proceso de elección de una marca.

La empresa debe registrar los cambios en la jerarquización de los atributos del consumidor y ajustarse a las prioridades cambiantes del consumidor. La jerarquización de atributos también revela los segmentos de clientes.

Bases para la segmentación de los mercados de consumo
Puede estar basado en las características del consumidor o en las respuestas del consumidor hacia el producto.

a) Segmentación geográfica: Dividir los mercados en unidades geográficas como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

b) Segmentación demográfica: Dividir los mercados en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. La mayoría de empresas optará por segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

c) Segmentación psicográfica: Compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de su clase social, estilo de vida, características de la personalidad o ambos.

d) Segmentación conductual: Los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto. Ejemplos:

- Ocasiones: Conforme a ocasión en que desarrollan una necesidad.

- Beneficios: Conforme a los diversos beneficios que pueden obtener de los productos.

- Condición del usuario: Usuarios, no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, primerizos.

- Clasificación del uso: Intenso, poco frecuente, medio.

- Condición de lealtad: Leal *irredento* (sus características ayudan a aprender sobre la marca), *moderado* (su estudio puede precisar cuál es su competencia), *alternativos*, *inconstantes*. No hay que confundir patrones de lealtad con hábito, indiferencia, bajo precio, costo alto en cambiar de marca o falta de disponibilidad de otras marcas.

- Etapa de disposición del comprador: Algunos no conocen el producto, otras lo conocen, otras están informadas, algunas lo desean, otras tiene intención de comprarlo.

- Actitud: Entusiasta, optimista, indiferente hostil y negativa.

Bases para la segmentación de los mercados empresariales
Según Bonoma y Shapiro (quienes propusieron esta segmentación en su libro "Segmentación del Mercado Industrial") pueden ser:

- Demográfica: Industria, tamaño de la compañía y lugar.

- Operativas: Tecnología, estado de usuario/no usuario y capacidad del cliente.

- Enfoques de compra: Organización de función de compra, estructura de poder, naturaleza de las relaciones existentes, poíticas generales de compra y criterios de compra.

- Factores de situación: Urgencia, aplicación específica y tamaño del pedido.

- Cacarterísticas personales: Similitud entre comprador y vendedor, actitudes hacia el riesgo y lealtad.

Desarrollo del perfil del segmento del cliente
Debe hacerse un perfil muy detallado de cada segmento de cliente. Se necesitan rasgos descriptivos del segmento como demográficos, psicográficos, mediográficos, actitudes y conducta.

Requerimiento para una segmentación eficaz
Los segmentos deben demostrar las características siguientes:

- Susceptibilidad de ser medidos: Grado para medir tamaño y poder de compra.

- Sustanciabilidad: Deben ser lo suficientemente grandes o rentables.

- Accesibilidad: Deber ser posible llegar a los segmentos y servirlos con eficacia.

- Susceptibilidad a la diferenciación: Segmentos son susceptibles de distinguirse en términos conceptuales y responden de manera distinta ante diferentes elementos y programas de mezcla de mercadotecnia.

- Susceptibilidad a la acción: Grado en el cual deben formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

Evaluación de los segmentos de mercado
Empresa debe considerar tres factores:

- Tamaño y crecimiento del segmento: Debe cuestionar si el segmento potencial tiene el tamaño y características de crecimiento adecuadas.

- Atractivo estructural del segmento: Se puede aplicar el modelo de Porter (rivalidad intensa en el segmento, riesgo de nuevos participantes, riesgo de productos sustitutos, riesgo de incremento de poder de negociación del comprador, riesgo de incremento de poder de negociación de los proveedores.

Participantes potenciales (amenaza de movilidad)

Proveedores (poder de los proveedores)

Competidores de la industria (rivalidad de segmentos)

Compradores (poder de adquisición)

Sustitutos (amenaza de sustitutos)

- Objetivos y recursos de la empresa: La empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos en relación con dicho segmento.

Selección de los segmentos de mercado
Empresa debe decidir a cuántos segmentos servir. Para esto puede aplicar:

- Concentración en un solo segmento: Mercadotecnia concentrada.

- Especialización selectiva: Selecciona varios segmentos cada uno de los cuales es objetivamente atractivo.

- Especialización del producto: Empresa se concentra en fabricar un determinado producto que vende a varios segmentos.

- Especialización del mercado: Empresa se concentra en servir a muchas necesidades de un grupo específico de clientes.

- Cobertura de todo el mercado: Empresa intenta servir a todos los grupos de clientes con todos los productos que pudiera necesitar.

  Acá puede aplicar una *mercadotecnia no diferenciada* (ignora las diferencias del segmento de mercado y va tras todo aquel con una oferta de mercado) y una *mercadotecnia diferenciada* (empresa opera en varios segmentos de mercado y diseña diferentes programas para cada segmento. Se puede elevar costos de producción, administrativos, de inventario, de promoción)

Falacia mayoritaria*:* Cuando varios competidores practican la mercadotecnia no diferenciada y el resultado es una competencia intensa en los segmentos más grandes del mercado e insatisfacción en los más pequeños.

Contrasegmentación: Ampliar base de clientes debido a un exceso de segmentación.

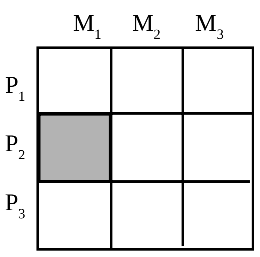
Otras consideraciones para la evaluación y selección de segmentos

- Elección ética de mercados meta: Público se preocupa cuando mercadólogos se aprovechan de grupos vulnerables. Mercadotecnia socialmente responsable exige una segmentación y localización que funcione no solo para los intereses de la compañía sino también de los que fueron determinados como meta.

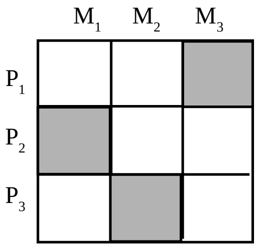
- Interrelaciones de los segmentos y supersegmentos: Las empresas deben buscar economías de campo de acción que puede ser tan importante como la economía de escala. Empresa debe tratar de operar en supersegmentos mas que en segmentos aislados utilizando ciertas sinergias de los segmentos (uso de materia prima, instalaciones de producción o canales de distribución).

- Planes de invasión por segmento: Se recomienda entrar a un segmento a la vez y ocultar grandes planes.

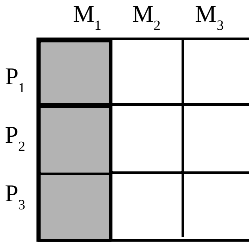
Cinco patrones de selección de mercado meta



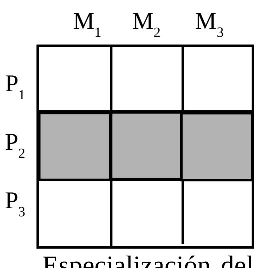
Concentración de segmento único



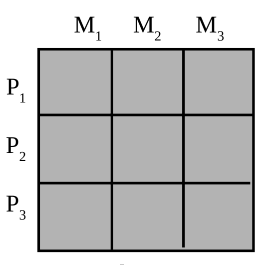
Especialización selectiva



Especialización de mercado



Especialización del producto



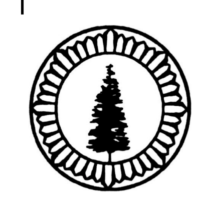
Cobertura amplia

P = Producto **M** = Mercado

CAPÍTULO

12

Diferenciación y posicionamiento de la oferta de mercado



Una empresa que ya investigó y eligió el mercado deseado, debe diferenciar su oferta de producto de la competencia. La diferenciación permite a la empresa obtener una ganancia extra con base en el valor adicional que perciben los consumidores. La diferenciación se puede hacer ofreciendo algo que sea mejor, más nuevo, más rápido o más barato.

Según Treacy y Wiersema, tres estrategias de diferenciación exitosa y liderazgo:

- Excelencia operacional: Consiste en proporcionar a los clientes bienes o servicios costeables a precios competitivos y de fácil disponibilidad.

- Cercanía con el cliente: Requiere conocer de cerca a los clientes para responder a sus necesidades específicas y especiales.

- Liderazgo de producto: Busca ofrecer al cliente bienes y servicios innovadores más útiles y que superen a los productos de los competidores.

Herramientas para la diferenciación competitiva

El Boston Consulting Group distingue cuatro tipos de industrias sobre la base del número y tamaño de ventajas competitivas disponibles:

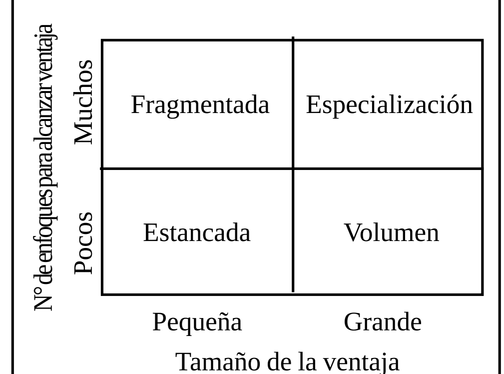
- Industria de volumen: Pocas ventajas pero considerables. Ej. industria de equipo para la construcción.

- Industria estancada: Pocas ventajas y todas son pequeñas. Ej. industria del acero.

- Industria fragmentada: Muchas oportunidades de diferenciación, todas pequeñas. Ej. restaurante

- Industria especializada: Muchas oportunidades cada una lucrativa. Ej. empresas que fabrican maquinaria especializada.

La nueva matriz BCG



Para aquellas firmas que cuentan con pequeñas ventajas pueden:

- Identificar en forma continua nuevas ventajas posibles.

- Establecer como rutina el proceso de innovaciones.

- Las empresas difieren en su capacidad potencial de maniobra en cinco dimensiones: cambiar el mercado objetivo, producto, canales, promoción o precio.

Una empresa u oferta puede diferenciarse en cuatro dimensiones básicas (formas en que el consumidor percibe el valor): *producto, servicios, personal e imagen*.

1. Diferenciación del producto

Tener en cuenta que hay productos sumamente estandarizados que permiten escasas variaciones y productos susceptibles de diferenciarse marcadamente. Principales diferenciadores:

- Características
  Son los elementos que complementan el funcionamiento básico del producto. Son un elemento competitivo para diferenciar el producto de una empresa.

- Rendimiento de la calidad
  Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto. Por lo general, quienes compran productos costosos compran las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto.

- Cumplimiento de las especificaciones
  Es el grado en que el diseño y las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada.

- Durabilidad
  Es una medida de la vida operativa del producto. Aunque los compradores pagan más por un producto que dura mucho, esto tiene sus limitaciones. El precio extra no debe ser excesivo y el producto no debe estar sujeto a los vaivenes de la moda o caducidad de tecnología.

- Seguridad de uso
  Es el grado de probabilidad de que un producto funcione bien o sin fallas en un lapso determinado. La gente desea evitar costos de fallas y tiempo de reparación.

- Capacidad de reparación
  Es la medida de la facilidad con que se repara un producto cuando funciona mal o se descompone.

- Estilo
  Es la manera en que el comprador aprecia el producto y cómo se siente con él. Tiene la ventaja de que confiere a los productos una apariencia difícil de imitar.

- Diseño (elemento integrador)
  Todas las características anteriores son elementos del diseño e indican la dificultad que supone un producto, dadas todas las modificaciones que pueden hacerse.

  Para la empresa, un producto bien diseñado es el que se fabrica y se distribuye sin problemas; para el cliente, un producto bien diseñado debe tener un aspecto agradable, fácil de abrir, de instalarlo, usarlo, repararlo y desecharlo.

2. Diferenciación de servicios
Cuando no es fácil diferenciar el producto físico, la clave para competir con éxito radica en el aumento y calidad de los servicios. Principales diferenciadores:

- Entrega
  Manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, esmero y atención con que se hace el envío.

- Instalación
  Abarca el trabajo que debe efectuarse para que un producto funcione en determinado lugar.

- Capacitación del cliente
  Capacitar a los empleados del cliente para que utilicen el equipo adquirido de manera adecuada y eficaz.

- Servicio de asesoría
  Datos, información y publicidad que el vendedor ofrece sin costo o por un precio mínimo a los compradores.

- Reparaciones
  Calidad del servicio de reparación que la empresa ofrece a los clientes.

- Servicios diversos
  Descubrir muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados.

3. Diferenciación del personal
Las empresas pueden ganar una fuerte ventaja competitiva si contratan a mejor personal que la competencia y lo capacitan más. El personal bien capacitado posee seis características:

- **Competencia**: Los empleados poseen la capacidad y conocimientos necesarios.

- **Cortesía**: Los empleados son amables, respetuosos y considerados.

- **Credibilidad:** Los empleados inspiran confianza.

- **Confiabilidad**: Los empleados proporcionan el servicio con consistencia y exactitud.

- **Capacidad de respuesta**: Los empleados atienden sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes.

- **Comunicación**: Los empleados tratan de comprender al cliente y de comunicarse claramente con él.

4. Diferenciación de la imagen
Aún cuando los bienes y servicios competitivos parezcan iguales a los compradores, el público puede notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca.

- Identidad contra imagen
  Una personalidad exitosa de marca es el resultado de un programa de desarrollo de identidad consciente. Se consideran nombres, logos, símbolos, atmósferas y sucesos.

  Identidad abarca las formas en que una empresa pretende identificarse frente al público. *Imagen* es la forma en que el público percibe la empresa.

- Símbolos
  El diseño de los logos debe hacer que la identificación sea instantánea.

- Medios audiovisuales y escritos
  Anuncios para dar a conocer la personalidad de la empresa o marca.

- Ambiente
  Espacio físico donde la organización fabrica o distribuye sus productos y servicios.

- Actividades
  Tipo de actividades en las que participa.

Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

Reconocer que los compradores tienen distintas necesidades y por lo tanto los atraen diferentes ofertas. Vale la pena marcar una diferencia en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- **Importante**: La diferencia incluye un beneficio altamente valorado por una cantidad apreciable de clientes.

- **Distintiva**: Nadie más debe ofrecer esa diferencia, o bien la empresa debe ofrecerla en forma más distintiva.

- **Superior**: La diferencia es superior a otras maneras de alcanzar las mismas ventajas.

- **Comunicable**: Es posible comunicarla a los compradores y éstos pueden captarla.

- **Exclusiva**: La competencia no puede imitarla fácilmente.

- **Costeable**: El comprador puede pagar la nueva diferencia.

- **Rentable**: La empresa descubrirá que es rentable introducir la diferencia.

Cada empresa destaca aquellas diferencias que más atraen a su mercado meta y establece una estrategia de posicionamiento localizada, que se llamará sencillamente posicionamiento y se define como:

El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta.

¿Cuántas diferencias conviene destacar?
Muchos mercadólogos propugnan por anunciar de manera decidida sólo una cualidad ante el mercado meta. El público suele recordar mejor el mensaje del número uno. Las posiciones número uno son: Mayor calidad, mejor servicio, mejor precio, más valor y tecnología más avanzada.

Otros mercadólogos sostienen que se debe anunciar posicionamiento doble, inclusive triple. En esta época en que los segmentos se vuelven muy pequeños, las empresas tratan de ampliar la estrategia de posicionamiento para atraer a más segmentos. Las empresas deben evitar los siguientes errores:

- **Subposicionamiento**: Clientes tiene una vaga idea de la marca y de hecho no saben nada especial de ella.

- **Sobreposicionamiento**: Público puede tener una imagen demasiado reducida de la marca.

- **Posicionamiento confuso**: Público puede tener posicionamiento confuso de la marca producto,quizá de demasiadas cualidades o del frecuente cambio de posicionamiento de la marca.

- **Posicionamiento dudoso**: Posiblemente al público le cuesta trabajo creer en la publicidad al confrontarla con las características, el precio y el fabricante del producto.

La ventaja de resolver el problema de posicionamiento es que le permite a la empresa resolver el problema de la mezcla de mercadotecnia. Esta combinación consiste en precisar los detalles tácticos de la estrategia del posicionamiento. Siete estrategias de posicionamiento:

- Posicionamiento de atributos.
- Posicionamiento de ventajas.
- Posicionamiento de uso y aplicación
- Posicionamiento de usuario.
- Posicionamiento de competidores.
- Posicionamiento de categoría de producto.
- Posicionamiento de calidad y precio.

«Posicionamiento» según Ries y Trout
La palabra posicionamiento fue popularizada por dos ejecutivos de publicidad, Al Ries y Jack Trout y la definen como:

El posicionamiento comienza con un producto. Una pieza de mercancía, un srevicio, una empresa, una institución, incluso una persona...Pero el posicionamiento no es lo que se hace a un producto. Es lo que se hace a la mente del prospecto. Es decir, se posiciona el producto en la mente del prospecto.

Un competidor tiene sólo tres opciones estratégicas:

Una estrategia sería reforzar su propia posición actual en la mente de los consumidores.

La segunda estrategia es buscar una nueva posición no ocupada y que tenga valor para suficientes clientes y aferrarse a ella. Esto se conoce como «Cherche le creneau», o «Buscar el agujero». Encontrar el vacío en el mercado y llenarlo.

La tercera estrategia es desposicionar o reposicionar a la competencia. Las personas tienden a recordar al *número uno* por lo que las empresas luchan por obtener la primera posición en algún atributo valioso.

Una cuarta categoría, que no mencionaron, es la llamada estrategia de club exclusivo que implica que los miembros del club son «los mejores».

¿Qué diferencias deben promoverse?
Algunas consideraciones:

1. ¿Qué importancia tienen para los clientes meta las mejoras en cada uno de estos atributos?

2. ¿Tiene la empresa capacidad para hacer las mejoras y en qué tiempo puede efectuarlas?

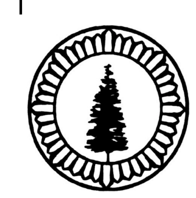
¿Cómo difundir el posicionamiento de la empresa?

La empresa no sólo debe establecer una estrategia clara de posicionamiento, también debe comunicarla eficazmente al público. La calidad también se expresa mediante otros elementos de mercado y muchas veces el prestigio de los fabricantes contribuye a percibirla. Todos los elementos deben comunicar y reforzar la imagen de la marca.

CAPÍTULO

13

Desarrollo, prueba y lanzamiento de nuevos productos y servicios



Cuando una empresa segmenta cuidadosamente su mercado, determina el posicionamiento que desea tener en el mercado y entonces ya está lista para lanzar los productos apropiados.

Toda empresa debe desarrollar nuevos productos, es necesario encontrar artículos de reemplazo a fin de mantener en el futuro el nivel presente de ventas. Una empresa puede agregar nuevos productos al adquirirlos o al desarrollarlos. Esto último puede adquirir tres formas:

- adquisiciones corporativas,
- compra de patentes,
- adquirir una licencia o franquicia de otra empresa.

El desarrollo de un producto puede tomar dos caminos:

- desarrollarlo en laboratorios propios
- firmar contratos con investigadores independientes o con empresa especializadas en el desarrollo de nuevos productos.

Los nuevos productos incluyen a los mejorados, modificados y las nuevas marcas logradas mediante I & D.

Booz, Allen y *Hamilton* identifican seis categorías de nuevos productos:

- productos nuevos para el mundo.
- líneas de productos nuevos
- adiciones a los productos ya existentes.
- mejoras y revisiones a los ya existentes.
- reposicionamiento.
- reducción de costos.

Dilema del desarrollo de un nuevo producto

En un contexto de intensa competencia, las empresas que no desarrollan nuevos productos corren un gran riesgo; sin embargo, hacerlo también es arriesgado.

Cooper y *Kleinschmidt* calculan que aproximadamente el 75% de los nuevos producto fracasan. ¿Por qué se da una tasa de fracasos tan alta?. Existen varios factores:

- se sobrestima el tamaño del mercado,
- no hay un posicionamiento correcto en el mercado,
- el producto no está bien diseñado,
- inadecuada publicidad,
- inadecuado precio de venta.

Muchos factores impiden el desarrollo exitoso de nuevos productos:

- escasez de ideas importantes de nuevos productos en áreas específicas.
- mercado fragmentados.
- restricciones sociales y gubernamentales.
- costo del proceso de desarrollo de nuevos productos.
- falta de capital.
- menor tiempo de desarrollo.
- reducción del ciclo de vida del producto.

Disposiciones organizacionales eficaces

El desarrollo de nuevos productos requiere que la alta dirección defina el área de influencia del negocio y las categorías de productos que desea destacar. Debe, asimismo, establecer criterios específicos para la aceptación de la idea de nuevos productos, en particular en grandes empresas multidivisionales en las que fluyen hacia arriba todo tipo de proyectos apoyado por varios gerentes.

Una decisión importante a la que se enfrenta la alta dirección es cuánto invertir en el desarrollo de un nuevo producto. Los resultados de I & D son tan inciertos que es difícil utilizar criterios normales de inversión para establecer el presupuesto.

Un factor fundamental en la labor de desarrollar nuevos productos es establecer estructuras organizacionales eficaces. Las empresas manejan el desarrollo de nuevos productos de diferentes formas:

- Gerentes de productos: por lo general están ocupados con la dirección de la línea de productos y

aveces prestan poca atención a un producto nuevo.
- Gerente de nuevos productos.
- Comités de nuevos productos.
- Departamento de nuevos productos.
- Equipos multidisciplinarios de nuevos productos.

La idea del producto debe investigarse desde un punto de vista comercial y un equipo multidisciplinario específico deberá guiar al proyecto en el desarrollo del producto.

La herramienta más sofisticada para determinar el proceso de innovación es el SISTEMA DE PUERTAS. Consiste en dividir el proceso de innovación en varias etapas distintas. Al final de cada una de ellas se encuentra una puerta o punto de verificación. El líder del proyecto, que trabaja con un equipo multidisciplinario, debe entregar en cada puerta un conjunto conocido de aspectos antes de poder pasar a la siguiente etapa.

Principales retos de la mercadotecnia en cada etapa del proceso de desarrollo del nuevo producto
Son 8: generación de la idea, filtrado, desarrollo y prueba de concepto, estrategia de mercadotecnia, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba y comercialización.

1. Generación de la idea

La alta dirección debe definir los productos y mercados a destacar. Es preciso establecer los objetivos del nuevo producto, ya sea un flujo de caja elevado, dominar la participación en el mercado o algún otro. Se debe especificar el esfuerzo que se dedicará al desarrollo de productos originales, a la modificación de los ya existentes y a copiar los productos de la competencia.

Fuentes de ideas para nuevos productos
Pueden proceder de: clientes, científicos, competidores, personal de ventas de la empresa, miembros del canal de distribución y la alta dirección.

La mercadotecnia sostiene que las necesidades y deseos de los clientes son el punto lógico de partida en la búsqueda de ideas para nuevos productos. Las empresas técnicas pueden aprender mucho estudiando a un conjunto específico de clientes.

Si bien las ideas pueden proceder de muchas fuentes, muchas veces la oportunidad de recibir atención seria depende de alguien en la organización que la defienda.

Técnicas para la generación de ideas
Relación de atributos: requiere, en primer lugar, enumerar los principales atributos de un producto existente y después modificar cada uno de ellos en la búsqueda de un producto mejorado. *Osborn* sugirió plantearse estas preguntas: ¿sirve para otros usos?, ¿se adapta?, ¿aumenta?, ¿disminuye?, ¿sustituye?, ¿reacomoda?, ¿invierte?, ¿combina?

Relaciones forzadas: los objetos se consideran en relación con el resto

Análisis morfológico: busca identificar las dimensiones estructurales de un problema y el examen de las relaciones entre ellas.

Identificación de necesidades y problemas: se interroga a los consumidores.

Tormenta de ideas: para esto se deben dar 4 principios: no se permiten críticas, la espontaneidad es bienvenida, estimular la cantidad, estimular la combinación y mejora de ideas.

Sinética: se plantea que, a diferencia de la tormenta de ideas que implica velocidad, el problema se aborde en forma amplia y que el grupo bajo estudio no tenga idea del problema específico.

Este método se apoya en cinco principios: aplazamiento (buscar puntos de vista en lugar de soluciones), autonomía del objeto (dejar que el problema tome vida por sí mismo), uso de lo trivial (aprovechar lo familiar como trampolín para lo desconocido), involucramiento e indiferencia (altera la entrada a los detalles del problema y se aleja de ellos, a fin de verlos como parte del conjunto), uso de metáforas (permitir que cosas en apariencia irrelevantes o fortuitas surgieran analogías que a su vez expresan nuevos puntos de vista).

2. Filtrado de ideas

Es la primera etapa de la selección de ideas. Se deben evitar dos tipos de errores: un error de EXCLUSIÓN cuando la empresa elimina una buena idea y el error de SEGUIR ADELANTE (cuando el proyecto es malo).

Se distinguen tres tipos de fracaso del producto: a) un *fracaso absoluto* hace perder dinero, sus ventas no cubren los costos variables, b) un *fracaso parcial* también hace perder dinero, pero las ventas cubren el total de los costos variables y algunos de los fijos, c) un *fracaso relativo* genera utilidades, pero menores a las normales. Se deben eliminar las ideas malas lo antes posible.

Instrumentos de clasificación de ideas
La presentación describe la idea, mercado potencial, precio, costo y tiempo de desarrollo y la tasa de rendimiento del producto. El comité ejecutivo revisa todas las ideas de productos nuevos contra un conjunto de criterios. Un ejemplo se da en la tabla 13-2, página 327.

3. Concepto de desarrollo y prueba

Es posible distinguir entre la idea, el concepto y la imagen del producto. La IDEA es un producto posible que la empresa podría ofrecer en el mercado. El CONCEPTO de producto es una versión elaborada de la idea, expresada en términos comprensibles para el consumidor. La IMAGEN de un producto es el cuadro específico del mismo que se forma el consumidor de un producto real o potencial.

Ej. Una empresa de alimentos procesados tiene la idea de producir un polvo que se agregue a la leche para levar el valor nutritivo y el sabor. Esta es la idea del producto. Pero los consumidores no compran ideas, sino conceptos de productos.

Es posible convertir una idea de producto en varios conceptos. Primero se pregunta ¿quién utilizará este producto?. Segundo, ¿qué beneficio primordial debe entregar el producto? (sabor, nu-

trición, etc.). Tercero, ¿cuál es la ocasión primaria para esta bebida? (desayuno, almuerzo, etc.). Entonces al responder estas preguntas se generan varios conceptos.

Concepto 1: una bebida instantánea para el desayuno, destinada a los adultos que desean tomar un desayuno rápido y nutritivo, y que no requiera presentación.

Concepto 2: una bebida de sabor agradable para los niños, la tomarán como refresco al mediodía.

Concepto 3: un complemento nutritivo para los ancianos, lo tomarán por las noches.

Lo anterior representa concepto de categorías, es decir, se posiciona la idea dentro de una categoría. Una bebida instantánea para el desayuno, destinada a los adultos que desean tomar un desayuno rápido y nutritivo, y que no requiera presentación, competirá con los tocinos, las cereales, el café, etc. El concepto de categoría, no la idea de producto, define la competencia del mismo.

Después es preciso convertir el concepto de producto en marca. La marca podría posicionarse en el mercado de precio y valor calórico medianos.

Prueba de concepto
Exige probar éste con un grupo adecuado de consumidores meta. Se les pide que respondan las siguientes preguntas:

1 ¿son los beneficios claros y creíble para usted?. Comunicabilidad y credibilidad del producto.

2 ¿considera que satisface una necesidad o resuelve un problema?

3 ¿otros productos cubren esta necesidad y la satisfacen?

4 ¿es razonable el precio en relación con el valor?

5 ¿compraría usted el producto?. Intención de compra.

6 ¿qién usaría este producto y con qué frecuencia?. Usuario meta, la ocasión y frecuencia de compra.

4. Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia

Consiste en tres partes: la primera describe el tamaño, estructura del mercado meta; el posicionamiento planteado para el producto y las ventas; la participación en el mercado y las utilidades metas que se presentan en los primeros años.

La segunda parte determina el precio, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia.

La tercera describe las metas de ventas y utilidades a largo plazo, así como la estrategia de mezcla de mercadotecnia con el transcurso del tiempo.

5. Análisis del negocio

La dirección deberá preparar proyecciones de ventas, costos, utilidades, para determinar si satisfacen o no los objetivos de la empresa. De ser así, el concepto de producto puede pasar a la etapa de desarrollo del producto. Al recibir nueva información, el análisis del negocio se someterá a revisión.

Estimación de las ventas
Los métodos de estimación de ventas dependen de la forma de adquirir el producto: una sola vez, poco frecuente o muy frecuente. Ver gráfico 13.4, página 335.

En los productos que se adquieren una sola vez, al principio las ventas se elevan, alcanzan el máximo y luego caen. Si nuevos compradores entran al mercado, la curva no descenderá hasta cero.

En los productos de compra poco frecuente, los pronósticos de ventas requieren estimar por separado las ventas de primera generación y las de reposición.

En los productos de adquisición frecuente, el número de compradores se eleva al principio y luego desciende. Las compras repetidas pronto suceden. Por último la curva de venta cae a un plano que representa ventas constantes.

Estimación de costos y utilidades
Después de calcular el pronóstico de ventas, la dirección puede calcular los costos y utilidades del riesgo. Los departamentos de I & D, producción, mercadotecnia y finanzas son responsables de calcular costos.

6. Desarrollo del producto

El departamento de I & D ampliará una o más versiones físicas del concepto de producto, con el propósito de encontrar un prototipo que los consumidores consideren que satisface los atributos fundamentales que se describen en la declaración del producto y concepto.

Cuando los prototipos están listos, se les hace pasar por pruebas de funcionalidad y de consumidores. Las primeras se realizan en laboratorios y en el campo para asegurase que funcione correctamente.

Las pruebas de consumidores pueden tomar varias formas, desde llevar a los consumidores a un laboratorio hasta darles muestras para que las utilicen en sus hogares.

7. Pruebas de mercado

El propósito de las pruebas de mercado es conocer las reacciones de los clientes y distribuidores ante el empaque, uso y recompra del producto real, además de determinar el tamaño de pruebas de mercado. No todas las empresas eligen la ruta de pruebas mercado. Sin embargo, la mayoría de las empresas sabe que pueden proporcionar información valiosa sobre los compradores, distribuidores, eficacia de programas de mercadotecnia, potencial de mercado y otros aspectos. Los puntos principales son: ¿Qué cantidad y tipo de pruebas de mercado?. Los tipos de prueba de mercado son distintos para el mercado industrial y de consumo.

a. Bienes de consumo: se busca estimar cuatro variables claves: prueba, primera repetición, adopción y frecuencia de compra. Los métodos de pruebas de mercado desde los más baratos a los más costosos son:

- *Investigación de la ola de com-*

pras. En esta se ofrece un nuevo producto a los consumidores que los probaron por primera vez sin costo, o bien a los que compran artículos de la competencia, aprecios ligeramente inferiores. Tal vez repitan esto hasta cinco veces. La empresa observa la reacción de los consumidores.

- *Mercado de prueba simulado*: 30 o 40 personas reciben estímulos de publicidad y se les entrega dinero. Luego se les invita a una tienda y se observa que productos compran.

- *Mercado de prueba controlada*: una empresa entrega su producto a una tienda para que ésta la exhiba, luego se observa como evolucionaron las ventas.

- *Mercado de pruebas*: es un lanzamiento general del producto. Ensayo general. La dirección enfrentará varias decisiones: ¿cuántas ciudades probar? ¿qué ciudades? ¿duración de la prueba? ¿qué información? ¿qué acciones emprender?.

b. Mercados industriales: los producto costosos pasarán las pruebas Alfa y Beta. La primera se refiere a las pruebas internas para verificar su calidad y funcionalidad. La prueba Beta implica dar el producto a los consumidores, ya sea en sus hogares o en los laboratorios.

8. Comercialización

Si se decide pasar a la comercialización, la empresa enfrentará los mayores costos. Deberá contratar la manufactura o bien construir la planta de producción.

Cuándo (tiempo)
Se enfrenta tres opciones:

a. Primera entrada: ser el primero en el mercado.

b. Entrada paralela: tal vez decida ingresar conjuntamente con el competidor.

c. Entrada tardía: retrasa la entrada hasta después de la entrada del competidor. Supone tres ventajas: el competidor habrá sufragado los costos de educar al mercado, puede evitar problemas que afronto el competidor, podría conocer el tamaño del mercado.

Dónde (estrategia geográfica)
Decidir si lanza el producto en una región en un lugar, en varias regiones, en el mercado nacional o internacional.

Las empresas pequeñas elegirán una ciudad atractiva y lanzarán una campaña relámpago para entrar al mercado. Entrarán en otras ciudades de una en una. Las empresas más grandes introducirán el producto en una región completa y luego pasarán a otra. Las firmas que poseen redes nacionales de distribución, como las empresas automotrices, lanzamiento de nuevos modelos en el mercado nacional.

A quién (prospecto de mercado meta)
Dentro de los mercados a los que sale, la empresa deberá orientar su distribución y promoción a los mejores grupos de prospectos. Estos, para un nuevo producto, deben ser de los primeros usuarios, ser usuarios consistentes, de preferencia líderes de opinión y fáciles de alcanzar a un precio reducido.

Cómo (estrategia introductoria del mercado)
Para secuenciar y coordinar las muchas actividades que supone el lanzamiento de un nuevo producto, la dirección podrá utilizar técnicas de planeación de redes, como la programación de ruta crítica.

Proceso de adopción del consumidor

Comienza al terminar el de la innovación. En él se describe la forma en que los clientes potenciales conocen el uso de los nuevos productos, los prueban y adoptan o rechazan. Al proceso de adopción del consumidor sigue después el de lealtad de los consumidores, que es la preocupación del producto establecido.

Conceptos en la innovación, difusión y adopción
Una *innovacion* es un producto, servicio, sistema, proceso o método nuevo o mejorado. Una innovación exitosa desde el punto de vista comercial requiere de tiempo para permear en la sociedad. La difusión es la diseminación de una nueva idea a partir de su fuente de inversión o creación hasta los usuarios o consumidores finales.

La adopción es la decisión que toma una persona para convertirse en usuario regular del producto.

Etapas del proceso de adopción
- conciencia
- interés
- evaluación
- juicio
- adopción

Diferencias individuales en la innovación
Existen diferencias sustanciales entre el deseo de las personas de probar nuevos productos. *Rogers* define la capacidad de innovación de una persona como el grado hasta el cual la persona está relativamente a la vanguardia en la adopción de nuevas ideas frente a los demás miembros.

Rogers considera que existen cinco grupos de personas que se caracterizan por el tiempo de adopción de las innovaciones: innovadores, adaptadores iniciales, primera mayoría, mayoría tardía, retardados. Ver Figura 13-6, página 349.

Influencia de las características del producto en el índice de adopción
Las características de la innovación afectan la velocidad de su adopción. Existen cinco características de especial importancia en la influencia del nivel de adopción de una innovación.

- La primera es la ventaja relativa de la innovación.

- Compatibilidad de la innovación con los valores y experiencias de las personas de la comunidad.

- Complejidad de la innovación.

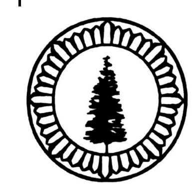
- Divisibilidad de la innovación que tanto es posible probarla en forma limitada.

- Comunicabilidad de la innovación.

CAPÍTULO

14

Administración del ciclo de vida y de las estrategias de producto



Ciclo de vida del producto

Demanda/tecnología del ciclo de vida
El cambio en el nivel de necesidad se describe por la *curva del ciclo de la demanda*. Existen cinco etapas:

- Surgimiento (S)
- Crecimiento acelerado (C1)
- Crecimiento desacelerado (C2)
- Madurez (M)
- Decadencia (D)

Dentro de un ciclo determinado de demanda tecnológica, aparecerá una sucesión de formas de producto que satisfarán una necesidad específica en el momento.

Si una empresa se concentra sólo en el ciclo de vida de su propia marca, pasa por alto la imagen más generalizada de lo que le ocurre al ciclo de vida del producto.

Las empresas deben decidir en qué demanda tecnológica invertir y cuando transitar hacia una nueva. Ansoff denomina la demanda tecnológica como un área estratégica de negocios (AEN), es decir "un segmento distintivo del entorno en el que la compañía realiza o desea realizar negocios".

Etapas en el ciclo de vida del producto
Decir que un producto tiene un ciclo de vida significa afirmar 4 cosas :

- Los productos tienen una vida limitada.

- Las ventas del producto pasan por distintas etapas, cada cual supone retos diferentes para el vendedor.

- Las utilidades aumentan y disminuyen en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

- Los productos requieren estrategias diferentes de mercadotecnia, finanzas, producción, compras y recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

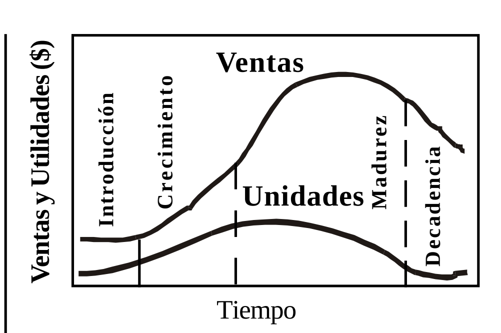
La mayor parte de los análisis del ciclo de vida del producto reflejan la historia de ventas de un producto común que describe una forma de **S**. Se suele dividir esta curva en 4 etapas. Determinar cuando comienza y termina cada una es bastante arbitrario:

- <u>Introducción</u>: Período de crecimiento lento en las ventas.

- <u>Crecimiento</u>: Rápida aceptación del mercado.

- <u>Madurez</u>: Reducción en el crecimiento de las ventas.

- <u>Decadencia</u>: Caída de las ventas.



Ciclos de vida de la categoría del producto, de la forma del producto y de la marca
Es posible utilizar el concepto de ciclo de vida de producto para analizar una categoría de productos, una forma, una forma de producto, o una marca.

- Las *categorías del producto*, tienen ciclos mas prolongados de vida. Ej. licores, cigarros.

- Las *formas de producto*, exhiben las historias normales de ciclo de vida de éste en forma más fiel que las categorías. Ej. máquinas de escribir.

- Las *marcas de producto*, pueden tener un ciclo de vida corto o prolongado. Ej. Ivory, Addidas.

Otras formas del ciclo de vida del producto
No todos los productos exhiben un ciclo de vida en forma de **S**. Los investigadores han investigado de 6 a 17 patrones distintos del ciclo de vida del producto. Los más comunes son:

- Crecimiento caída madurez. Ej. aparatos electrodomésticos pequeños.

- Patrón ciclo reciclo. Ej. nuevas medicinas.

- Ciclo de vida escalonado. Ej. ventas de nylon.

CICLOS DE VIDA DE ESTILOS, MODAS Y LOCURAS

Existen tres categorías especiales de ciclos que deben distinguirse:

- Un *estilo* es un modo básico y distintivo de expresión que aparece en un campo de la conducta humana. Ej. casa, ropa, arte.

- Una *moda* es un estilo aceptado o popular en un momento determinado en un campo específico (la música disco). Pasan por 4 etapas: distinción, imitación, moda masiva, decadencia.

- Las *locuras* son modas que llegan con rapidez al ojo del público, se adoptan con gran celo, alcanzan la cúspide de inmediato y declinan muy rápido.

Razón fundamental del ciclo de vida del producto

La teoría de adopción y difusión de innovaciones proporciona el razonamiento fundamental. Cuando se lanza el producto se estimula la conciencia, interés, pruebas y compras. Esto toma tiempo y sólo algunos la comprarán. Si es satisfactorio, llamará la atención de un número mayor de compradores.

La entrada de competidores al mercado eleva la conciencia del mercado y caen los precios. Entran más compradores y a la larga el crecimiento se reduce. Existe un fenómeno que se conoce como *Ciclo de vida internacional* que tiene 4 etapas :

- Exportación del producto.

- Producción en el exterior.

- Producción externa competitiva.

- Competencia por las importaciones.

1. Etapa de introducción

Se inicia cuando se lanza el nuevo producto. En esta etapa las utilidades son negativas o muy lentas debido a las bajas ventas y los considerables gastos de distribución y promoción. Los precios son altos debido a que :

- Costos altos por niveles de producción relativamente bajos.

- No se dominan los problemas tecnológicos completamente.

- Se requieren márgenes elevados para apoyar los fuertes gastos de promoción.

Estrategias de mercadotecnia en la etapa de introducción

Al lanzar un nuevo producto, la administración de mercadotecnia puede establecer niveles altos o bajos para cada variable de mercado: precio, promoción, distribución y calidad del producto. Si se considera sólo el precio y la promoción pueden seguirse cuatro estrategias:

- *Cobertura rápida*, consiste en lanzar un nuevo producto a un precio elevado y con un nivel alto de promoción.

- *Cobertura lenta*, lanzar un nuevo producto a un precio elevado y con escasa promoción.

- *Penetración rápida*, lanzar un producto a un precio bajo y gastar mucho dinero en promoción.

- *Penetración lenta*, lanzar el nuevo producto a un precio más bajo con bajo nivel de promoción.

Precio \ Promoción	Elevada	Baja
Elevado	Estrategia de cobertura rápida	Estrategia de cobertura lenta
Bajo	Estrategia de penetración rápida	Estrategia de penetración lenta

¿Disfruta el pionero en el mercado de una "ventaja" a largo plazo?

Sí. Los primeros usuarios favorecerán la marca pionera ya que la probaron y les satisfizo. Asimismo, establece atributos de evaluación de la clase de producto que debería poseer. Sin embargo es posible que quizás fracase debido a posicionamientos inadecuados o a recursos / inversiones insuficientes.

2. Etapa de crecimiento

Está marcada por un aumento rápido en las ventas. Entran en el mercado nuevos competidores. Los precios permanecen o caen un poco, la demanda aumenta con gran rapidez. Las utilidades se incrementan, costos unitarios caen. A la larga el nivel de crecimiento cambia de aceleración a desaceleración.

Estrategias en la etapa de crecimiento

La compañía utiliza varias estrategias para sostener el crecimiento.

- Mejorar la calidad del producto; agregar nuevas características.

- Agregar nuevos modelos y productos colaterales.

- Entrar a nuevos segmentos de mercado.

- Aumentar la cobertura de distribución y entrar a nuevos canales de distribución.

- Cambiar de una publicidad de conciencia a una de preferencia del producto.

- Reducir los precios para atraer a la siguiente capa de compradores sensibles al precio.

3. Etapa de madurez

Casi todos los productos se encuentran en etapa de madurez, por eso es interés de la mercadotecnia. Se divide en tres fases:

- Del crecimiento, cuando el crecimiento de ventas empieza a reducirse.

- Estable, las ventas toman un nivel horizontal per cápita debido a la saturación del mercado.

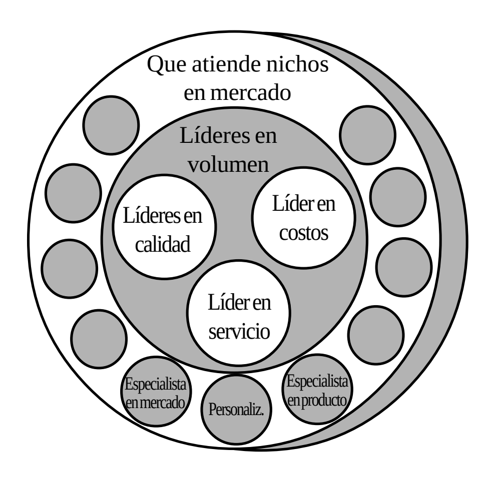
- En decadencia, el nivel absoluto de ventas empieza a reducirse.

La industria presenta dos tipos de competidores :

- Empresas gigantescas, dominantes.

- Especialistas de mercado, buscadores de nichos.

Empresas en una industria madura



Estrategias de mercadotecnia en la etapa de madurez
Algunas empresas abandonan sus productos más débiles. Los japoneses hacen todo lo contrario. Presentamos algunas formas :

Modificación de mercado
Se puede expandir el mercado de una marca madura si se manejan los dos factores que conforman el volumen de ventas:

Volumen = usuarios por marca x nivel de uso por usuario

La empresa dispone de tres formas para expandir el número de de usuarios:

- Convertir a los no usuarios.

- Entrar a nuevos segmentos de mcdo.

- Ganar a los clientes de los competidores.

Asimismo, es posible elevar el volumen al convencer a los usuarios usuarios de las marcas a elevar su uso anual de la misma. Tres estrategias:

- Uso más frecuente

- Más uso por ocasión

- Usos nuevos y más variados

Modificación del producto
Los gerentes tratarán de estimular las ventas al modificar las características del producto de diversas formas:

- *Mejora de calidad* se orienta a aumentar el desempeño funcional del producto: durabilidad, confiabilidad, velocidad, gusto.

- *Mejora de características* se orienta a agregar varias de ellas que aumentan la versatilidad, seguridad o conveniencia del producto.

- *Mejora de estilo* pretende dar realce a la apariencia estética del producto.

Modificación de la mezcla de mercadotecnia
Los gerentes de producto pueden estimular las ventas al modificar uno o más elementos de la mezcla de mercadotecnia.

- Precios

- Distribución

- Publicidad

- Promoción de ventas

- Ventas personales

- Servicios

Algunos especialistas dicen que la promoción de ventas tiene más impacto en esta etapa, debido a que los consumidores ya alcanzaron el equilibrio en sus hábitos de compra y preferencias, y la persuación psicológica (anuncios) no es tan eficaz como la financiera (ventas y promociones).

Un problema importante con las modificaciones a la mezcla de mercadotecnia es que la competencia puede imitarlas con gran facilidad.

Rompiendo el síndrome de producto maduro
Los gerentes de productos maduros necesitan contestar el siguiente marco sistemático para identificar buenas ideas.

La idea fundamental consiste en identificar posibles vacíos en la línea de producto, distribución, uso, competencia, etc.

1. Cambios naturales en el tamaño del potencial mercado de la industria.
2. Nuevos usos o segmentos de usuarios.
3. Diferenciaciones innovadoras del producto.
4. Agregar nuevas líneas de producto.
5. Estimular a los no usuarios.
6. Estimular a los usuarios esporádicos.
7. Elevar la cantidad utilizada en cada condición de uso.
8. Cerrar los vacíos existentes en producto y precio.
9. Crear nuevos elementos de línea y producto.
10. Ampliar la cobertura de distribución.
11. Expandir la intensidad de distribución.
12. Expandir la exposición a la distribución.
13. Penetrar las posiciones de sustitutos.
14. Penetrar las posiciones de los compradores directos.
15. Defender la posición actual de la compañía.

4. Etapa de declinación

A la larga las ventas de casi todas las empresas y marcas de producto decaen. Puede ser lenta o rápida. Llegar a cero o detenerse en un nivel bajo.

Las ventas decaen por numerosas razones, incluyendo avances tecnológicos, vaiaciones en los gustos de los consumidores y aumento en la competencia nacional y extranjera.

Todo ello conduce a exceso de capacidad, mayor recorte en los precios y menoscabo de las utilidades.

Estrategias en la etapa de declinación
Una empresa dispone de diversas tareas y decisiones para manejar los productos que envejecen.

- Identificar los productos débiles, establecer un sistema para identificarlos.

- Determinación de las estrategias de mercadotecnia, observando las barreras de salida.

    - Incrementar la inversión operativa.

    - Mantener el nivel de inversión hasta que se resuelvan las incertidumbres sobre la industria.

    - Reducir en forma selectiva el nivel de inversión de la empresa.

    - Cosechar la inversión de la compañía para recuperar el efectivo con mayor rapidez.

    - Diversificar los negocios de la empresa.

- Decisión de eliminación, cuando una empresa decide eliminar un producto, enfrenta otras decisiones. Es probable que lo venda a una empresa más pequeña. Eliminarlo rápida o lentamente.

Resumen y comentarios sobre el ciclo de vida del producto

Los gerentes de mercadotecnia utilizan el concepto de ciclo de vida del producto para interpretar la dinámica del producto y del mercado:

- Como *herramienta de planeación*, representa los principales retos en cada etapa y las estrategias alternativas.

- Como *herramienta de control*, mide el desempeño de éste contra otros bienes similares.

- Como *herramienta de pronóstico*, es menos útil debido a que existen distintos patrones y las etapas varían en duración.

Concepto de evolución de mercado

Etapas en la evolución del mercado

Etapa de Iniciación, antes que un producto se materialice existe un mercado latente que consiste de personas que comparten una necesidad parecida o deseo por algo que aún no existe. Al empresario se le presentan 3 opciones al momento de diseñar un producto para ese mercado:

- Estrategia de un solo nicho.

- Estrategia de nichos múltiples.

- Estrategia de mercado masivo.

Etapa de Crecimiento, si las ventas son buenas, las nuevas empresas entrarán al mercado como llevadas de la mano. La segunda empresa que entre al mercado tiene 3 opciones :

- Nicho único (en una de las esquinas).

- Mercado masivo (cerca del primer competidor).

- Nichos múltiples (dos o más productos en esquinas desocupadas).

Si la segunda compañía es pequeña, evitará una competencia frontal con la empresa pionera y lanzará su marca en una de las esquinas del mercado. Si es grande, podría lanzar su marca en el centro contra la compañía pionera. Ambas empresas terminarán por compartir el mercado masivo en términos casi iguales.

Etapa de Madurez, cada compañía que entre al mercado buscará una posición ubicándose junto a un competidos o en un segmento desocupado. Se puede presentar fragmentación por competencia y consolidación por innovación.

Etapa de Declinación, el nivel total de necesidades se reduce o surge una nueva tecnología que reemplaza a la anterior.

Dinámica de la competencia en cuanto a atributos
La evolución del mercado se orienta por la innovación y la competencia. La competencia da lugar a una nueva ronda de atributos de producto de reciente descubrimiento. Si tiene éxito varios competidores lo ofrecerán pronto y perderá determinación. Las expectativas de los clientes son progresivas. ¿Cómo descubrir nuevos atributos?

- Proceso de encuesta de clientes, para identificar nuevos atributos.

- Proceso intuitivo, mediante corazonadas.

- Proceso dialéctico, impulsado por medio del proceso competitivo.

- Proceso jerárquico de necesidades, siguiendo en forma ascendente la pirámide de Maslow.

CAPÍTULO

15

Diseño de estrategias de mercadotecnia para los líderes del mercado, sus adeptos, sus nichos y aquellos que plantean retos contra el mercado



Según la empresa consultora Arthur D. Little, una empresa ocupará una de seis posiciones competitivas en el mercado objetivo:

- Dominante: Controla la conducta de los demás competidores y tiene una amplia gama de opciones estratégicas.
- Fuerte: Es capaz de tomar acciones independientes sin poner en peligro su posición a largo plazo y mantener ésta sin importar las acciones de los competidores.
- Favorable: Tiene una fortaleza que puede explotar en estrategias específicas, y una oportunidad superior al promedio para mejorar su posición.
- Sostenible: Opera a un nivel bastante satisfactorio para garantizar la continuidad en los negocios, pero existe bajo el dominio de la empresa dominante y tiene una oportunidad menor que el promedio para mejorar su posición.
- Débil: Tiene un desempeño insatisfactorio, pero existe la oportunidad de mejora y debe cambiar, o de otro modo salir del mercado.
- No viable: Tiene un desempeño insatisfactorio y no cuenta con oportunidades de mercado.

Estrategias del líder del mercado

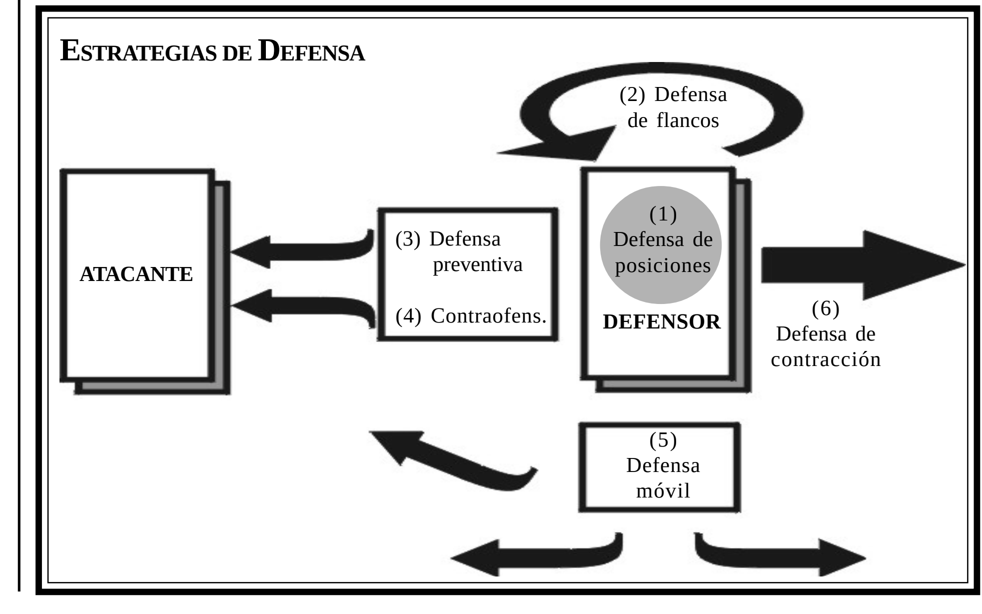
La empresa líder es la que tiene la mayor participación de mercado de productos relevantes. Dirige a las demás en cambios de precio, introducciones de nuevos productos, cobertura de distribución e intensidad de promoción.
Las empresas dominantes para mantenerse tienen 3 acciones: expandir la demanda total en el mercado, proteger su participación actual de mercado y elevar su participación en el mercado.

Expansión del mercado total
Por lo general, la compañía líder es la primera en beneficiarse cuando se expande el mercado total. Estrategias:

- Nuevos Usuarios: Atraer a compradores que desconocen mi producto, a los que se resisten por precio o carencia de ciertas características. Se pueden aplicar estrategia de *penetración en el mercado*, estrategia de *nuevo mercado* y estrategia de *expansión geográfica*.
- Nuevos Usos: Descubrimiento y promoción de nuevos usos para el producto. La tarea de la empresa es vigilar la forma en que los consumidores y los clientes usan el producto (industriales y de consumo).
- Más Uso: Convencer a las personas de utilizar más unidades del producto por ocasión.

Defensa de participación en el mercado

Defenderse frente al ataque de los ri-



vales. Sun-Tsu dijo: “no se debe confiar en que el enemigo no atacará; sino más bien en el hecho de que es incapaz de defenderse”.

La respuesta es INNOVACIÓN CONTÍNUA. El líder aplica el principio militar de la ofensiva: el comandante ejerce la iniciativa, marca el paso y explota las debilidades del enemigo. La mejor defensa es un buen ataque.

El objetivo de una estrategia defensiva es reducir la probabilidad del ataque, desviar éste hacia las áreas menos amenazadoras y reducir su intensidad. Estrategias:

- Defensa de Posiciones: Desarrollar una fortaleza inexpugnable en torno al propio territorio. La simple defensa de la posición actual o productos de una persona es una forma de miopía de mercadotecnia. Es claro que los líderes bajo ataque serían muy tontos si comprometieran todos sus recursos en la construcción de fortalezas en torno al producto actual.

- Defender los Flancos: El líder debe cuidar su territorio y además erigir puestos para proteger un frente débil o bien servir como base de invasión para un contraataque. Se debe realizar una evaluación cuidadosa de cualquier amenaza potencial y se garantiza hacer un compromiso serio para una defensa de flancos.

- Defensa Preventiva: Una forma más agresiva de defensa es lanzar un ataque al enemigo antes de que éste comience la ofensiva contra la empresa. “Una onza de prevención vale más que una libra de curación”. O bien una empresa podría lanzar una acción de guerrilla sobre el mercado: golpear a un competidor aquí, a otro allí y mantener a todos fuera de balance. O podría suponer las proporciones de un gran movimiento envolvente del mercado.

- Defensa de Contraofensiva: El líder no puede permanecer pasivo frente a un recorte de precios del competidor, una guerra relámpago de promoción, una mejora de producto o una invasión del territorio de ventas. Una mejor respuesta a un ataque consiste en hacer una pausa e identificar una debilidad en la armadura del atacante, es decir, un vacío en los segmentos sobre el que pueda lanzarse una contraofensiva viable.

- Defensa Móvil: El líder alarga el dominio sobre los nuevos territorios que pudieran funcionar como centros futuros para defensa u ofensa. Se dispersa en estos nuevos territorios, no mediante una proliferación de marcas normales, sino más bien por medio de actividades innovadoras en dos frentes: ampliación y diversificación de mercado.

- Defensa de Contracción: Contracción planeada o retirada estratégica, renunciar a los territorios más débiles y reasignar los recursos a los más poderosos.

Expansión de la participación en el mercado

Al incrementar la participación en el mercado, se incrementa la rentabilidad. La empresa debería considerar tres factores antes de buscar a ciegas un aumento en la participación en el mercado: la posibilidad de provocar una acción antimonopolio, el costo económico y las empresas deberían buscar una mezcla errónea de mercadotecnia en su apuesta por una participación más elevada y por tanto no elevar su utilidad.

Las participaciones más elevadas tienden a producir utilidades más altas con dos condiciones: los costos unitarios caen al aumentar la participación en el mercado, la empresa ofrece una calidad superior y cobra un precio más elevado que cubre con creces el costo de ofrecer dicha calidad superior.

Estrategias de los que plantean retos contra el mercado

Compañías que ocupan los segundo, tercer e inferiores lugares. Un retador del mercado debe definir primero su objetivo estratégico, que para la mayoría de empresas consisten en elevar sus participaciones.

Definición del objetivo estratégico y de los oponentes

Un agresor puede elegir atacar a una empresa en tres frentes distintos:

- Puede atacar al líder de mercado.

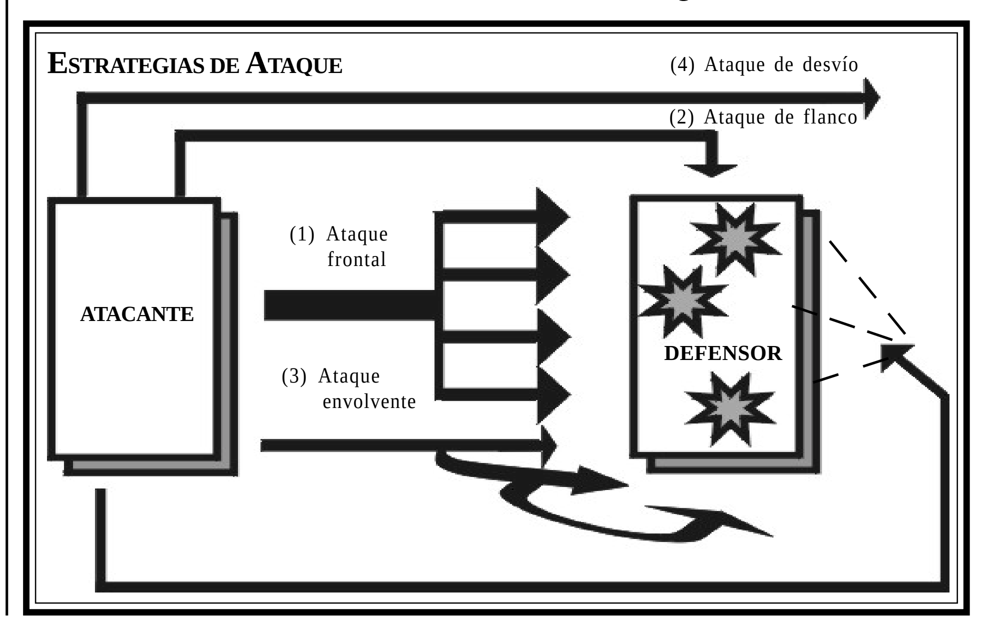
- Es posible atacar a empresas del mismo tamaño que no trabajan bien y que no cuentan con financiamientos adecuados.

- Puede atacar a pequeñas compañías locales y regionales que no hacen el trabajo y que no cuentan con financiamientos adecuados.

Selección de estrategias de ataque

Se distinguen cinco estrategias de ataque:

- Ataque frontal: Cuando enfrenta sus masas directamente con las del oponente. Ataca las fortalezas de éste en lugar de sus debilidades. El



resultado depende de quién tiene más fuerza y duración. Para que un ataque frontal puro tenga éxito, el agresor necesita una ventaja sobre el competidor.

- <u>Ataque a los flancos</u>: Los puntos débiles (lados ciegos) son blancos naturales para el ataque. Concentración de la fuerza contra la debilidad. Un ataque a flancos puede tomar dos direcciones estratégicas: *geografía*, detectar áreas en las que el oponente opera por debajo de lo normal; y *segmentos*, detectar necesidades en el mercado que no se hubieran descubierto o que los líderes no atienden.

- <u>Ataque envolvente</u>: Es un intento por captar una mayor proporción de territorio enemigo por medio de un amplio ataque "relámpago". Supone lanzamiento de gran ofensiva sobre varios frentes, de modo que el enemigo deba proteger el frente, flancos y retaguardia al mismo tiempo.

- <u>Ataque de desvío</u>: Significa ignorar al enemigo y atacar mercados más fáciles a fin de ampliar la propia base de recursos. Esta estragegia ofrece tres líneas de enfoque: diversificarse en productos no relacionados, hacerlo en nuevos mercados geográficos y pasar a nuevas tecnologías para sustituir a los productos ya existentes.

- <u>Ataque guerrillero</u>: Es una opción para agresores más pequeños y carentes de capital. Consiste en lanzar pequeños ataques intermitentes sobre diferentes territorios del oponente, a fin de molestarlo y desmoralizarlo, y a la larga garantizar una cabeza de puente permanente.

Estrategias de los adeptos al mercado

Muchas empresas de segundo nivel prefieren seguir allí en lugar de desafiar al líder del mercado. La mayoría de las empresas se opone a "robarse" los clientes de los demás. En lugar de esto, les presentan ofertas similares, por lo general copiando al líder. Un seguidor debe saber cuándo retener a los clientes actuales y ganar una proporción justa de los nuevos. Cada seguidor trata de proporcionar ventajas distintivas a su mercado objetivo. Estrategias:

- *Clon*: Emula los productos, distribución, publicidad, etc., del líder. El clon no da origen a nada, sino que actúa como parásito de las inversiones del líder del mercado. Es un "falsificador" que produce "copias" del producto del líder.

- *Imitador*: Copia algunas cosas del líder, pero mantiene las diferenciación en términos de empaque, publicidad, precios, etc. Ayuda incluso al líder a evitar los cargos de monopolio.

- *Adaptador*: Toma los productos del líder, los adapta y muchas veces los mejora. El adaptador podrá elegir entre vender a diferentes mercados para evitar la confrontación directa con el líder.

Estrategias de los nichos del mercado

Las empresas más pequeñas evitan competir con las grandes al establecer objetivos de pequeño o ningún interés para estas últimas. Las empresas con bajas participaciones en el mercado total pueden ser muy rentables por medio de una estrategia inteligente de nichos.

Las empresas que atienden a nichos son rentables ya que terminan conociendo tan bien el grupo de clientes objetivo, que cumple con sus necesidades mejor que otras compañías que venden de manera casual en el mismo.

La idea fundamental de los nichos es la especialización. Características de un nicho ideal:

- Tamaño y poder de compra suficiente para ser rentable.

- Potencial de crecimiento.

- No tiene interés para los competidores principales.

- Tiene las habilidades y recursos requeridos para servir al nicho en forma superior.

Los especialistas en nichos tienen tres tareas: crear los nichos, ampliarlos y protegerlos. La estrategia de nichos supone un riesgo importante en el sentido de que éstos podrían agotarse o ser atacdos. La empresa puede defenderse contra el ataque de un competidor importante por medio de la buena voluntad que desarrolló entre los clientes.

Papeles especializados abiertos a los especialistas en nichos de mercado

- <u>Especialista en usuarios finales</u>: Se especializa en atender un tipo de usuario final.

- <u>Especialista de nivel vertical</u>: Se especializa en algún nivel vertical de la cadena de valor de producción y distribución.

- <u>Especialista de tamaño del cliente</u>: Se concentra en vender a clientes pequeños, de tamaño medio o grandes.

- <u>Especialista en un cliente específico</u>: Se limita a vender a uno o pocos clientes importantes.

- <u>Especialista geográfico</u>: Vende sólo en cierta localidad, región o área del mundo.

- <u>Especialista en productos o líneas de productos</u>: Produce un solo producto o línea.

- <u>Especialista en características de producto</u>: La empresa se especializa en producir un cierto tipo de artículos o carcaterísticas de producto.

- <u>Especialista en taller</u>: La compañía personaliza sus productos para clientes individuales.

- <u>Especialista en calidad y precio</u>: La empresa opera en el extremo inferior o superior del mercado.

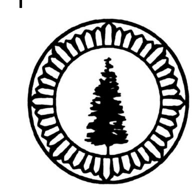
- <u>Especialista en servicio</u>: La compañía ofrece uno o más servicios no disponibles a otras empresas.

- <u>Especialista en canales</u>: La empresa se especializa en servir sólo a un canal de distribución.

CAPÍTULO

16

Diseños de estrategias para el mercado global



El tiempo y la distancia se reducen con rapidez con la llegada de la comunicación, transformación y flujos financieros más rápidos. Los productos que se desarrollan en un determinado país encuentran una entusiasta aceptación en otros países.

Si bien las empresas necesitan entrar y competir en los mercados externos, los riesgos son muy elevados. Existen varios aspectos importantes, mencionaremos ocho:

1. *Enorme deuda externa*: algunos países podrían ser atractivos para invertir. Observar capacidad de pago.
2. *Gobiernos inestables*: exponiendo a las compañías externas a riesgos de expropiación, expatriación, nacionalización, límites a la repatriación de utilidades, etc.
3. *Problemas en el tipo de cambio*: los dos puntos arriba mencionados, obligan a la divisa de un país a fluctuar o depreciarse, lo que a su vez limita el comercio.
4. *Requerimientos de entrada y burocracia de los gobiernos extranjeros*: numerosas regulaciones a las empresas externas como el contratar un alto número de ciudadanos.
5. *Aranceles y otras barreras al comercio*: barreras comerciales invisibles como reducir la aprobación de importaciones, hacer más lenta la liberación de aduana.
6. *Corrupción*: ya que en muchos países los funcionarios exigen sobornos para cooperar.
7. *Piratería tecnológica*: por parte de los gerentes de planta que aprenden a fabricar el producto.
8. *Alto costo de adaptación del producto y la comunicación*: al estudiar cada mercado externo en forma cuidadosa, la economía, leyes, políticas, cultura, gustos, etc.

Una **industria global** es aquella en que la posición estratégica de los competidores en los mercados geográficos nacionales importantes recibe una influencia decisiva de las posiciones globales generales. Por tanto, una compañía global es aquella que, al operar en más de un país, capta investigación y desarrollo, producción, logística, mercadotecnia y ventajas financieras en sus costos y reputación y que no están disponibles a los competidores puramente domésticos.

Las decisiones principales en la mercadotecnia internacional son:

1. Decidir si se va al extranjero.
2. Decidir en qué mercados entrar.
3. Decidir cómo entrar al mercado.
4. Decidir el programa de mercadotecnia.
5. Decidir la organización de mercadotecnia.

1. La decisión de salir al exterior

Existen varios factores que podrían llevar a una empresa a internacionalizarse:

- Quizá el mercado nacional sea atacado por compañías globales que ofrecen mejores productos o precios más bajos.
- Tal vez la empresa desee contraatacar a éstas en sus mercados nacionales para hacerlas comprometer sus productos.
- Descubre que algunos mercados extranjeros presentan mayor oportunidad de utilidades que el mercado nacional.
- La empresa podría necesitar una mayor base de clientes a fin de alcanzar economías de escala.
- Podrían desear reducir su dependencia de cualquier mercado para reducir asimismo el riesgo.
- Tal vez los clientes de la empresa salgan al extranjero y requieran servicios internacionales.

También deben sopesar DIVERSOS RIESGOS:

- Quizá la empresa no comprenda las preferencias de los clientes extranjeros y sea incapaz de ofrecer un producto atractivo en forma competitiva.

- La empresa tal vez no comprenda la cultura empresarial del país extranjero y no sepa manejar con eficacia a sus ciudadanos.

- La compañía podría subestimar las regulaciones extranjeras e incurrir en costos inesperados.

- La empresa podría darse cuenta de que carece de gerentes con experiencia internacional.

- El país extranjero podría cambiar sus leyes comerciales de manera desfavorable, depreciar su dinero o introducir un control de cambios, o sufrir una revolución política y expropiar la propiedad extranjera.

Debido a las ventajas y riesgos de competir, muchas veces las empresas no actúan hasta que ciertos sucesos las impulsan al campo internacional.

2. Decisión relativa respecto a qué mercados ingresar

Para decidir salir al extranjero, la empresa necesita saber sus objetivos y políticas de mercadotecnia internacional. Es necesario tomar decisiones en cuanto a los siguientes puntos:

- La proporción de ventas en el extranjero.
- Decidir si comercializa en pocos o muchos países.

Ayal y Zif afirman que una empresa debería entrar en menos países si:

✓ Los costos de entrada y control del mercado son elevados.
✓ Los costos de adaptación del producto y la comunicación son muy altos.
✓ El tamaño de la población, el ingreso y el crecimiento son elevados en los países iniciales que se eligieron.
✓ Las compañías extranjeras dominantes pueden establecer grandes barreras a la entrada.

- Debe decidir el tipo de países a los que considerará. El atractivo de éstos recibe la influencia del producto, los factores geográficos, el ingreso y la población, el clima político, etc. *Kenichi Ohmae* recomienda a las empresas concentrarse en vender a la ”tríada de mercados”. Estados Unidos, Europa Occidental y Japón por ser un mercado mucho más grande, de mayor crecimiento y cada vez más homogéneo (maduro).

- En muchas ocasiones, se debe considerar la proximidad psíquica en lugar de la geográfica.

Se deben evaluar los países candidatos sobre tres criterios fundamentales: *atractivo del mercado*, *ventaja competitiva* y *riesgo*.

Existen cinco pasos para calcular el nivel probable de Rendimiento Sobre Inversiones:

1. Estimación del potencial actual del mercado: estimar las ventas totales a través de datos publicados o mediante la recolección primaria de datos.

2. Pronóstico de potencial y riesgo futuro del mercado: predecir los desarrollos económicos y políticos y su impacto sobre las ventas futuras de la empresa. Tarea difícil.

3. Pronóstico del potencial de ventas: participación en el mercado - ventaja competitiva. Tarea difícil.

4. Pronóstico de costos y utilidades: dependerán de la estrategia de entrada que contemple la empresa.

5. Estimado del nivel de rendimiento sobre inversión: relacionar el flujo de ingresos y de inversiones para derivar la tasa implícita de rendimiento.

Evaluación de un riesgo de país
Los analistas distinguen dos tipos de riesgo:

1. *Protección de activos y riesgo de recuperación de la inversión*, que surge de las acciones directas tomadas por el gobierno o personas cuyo resultado es la destrucción, expropiación o limitación de la transferencia de los recursos invertidos.

2. *Rentabilidad operacional o riesgo de flujo de efectivo*, que surge de los problemas económicos, depreciación de la divisa, huelgas, etc.

Muchas veces se mezclan ambos tipos. Podría resultar que ningún país prometa un rendimiento suficiente, o bien que todos ellos lo hagan.

3. Decisión de la forma de ingresar al mercado

Cada estrategia exitosa supone un mayor compromiso, riesgo, control y potencial de utilidades. Las cinco estrategias de entrada al mercado son:

3.1 Exportación Indirecta

La *exportación ocasional* es un nivel pasivo de compromiso en que la empresa exporta de vez en vez por propia iniciativa o en respuesta de órdenes no solicitadas del extranjero. La *exportación activa* ocurre cuando la empresa se compromete a expandir sus operaciones a un mercado específico.

Por lo general, las empresas comienzan con exportaciones indirectas; es decir, por medio de intermediarios independientes. Existen 4 tipos de intermediarios:

- Comercializador de exportaciones basado en el país de origen.

- Agente de exportaciones basado en el país de origen (empresas comercializadoras).

- Organización cooperativa (productores de bienes primarios: nueces, frutas, etc).

- Empresa administradora de exportaciones.

Ventajas:

1. Supone una inversión menor (no se desarrolla un departamento de exportaciones).

2. Representa menos riesgo (el vendedor cometerá menos errores).

3.2 Exportación directa

La empresa podría decidir manejar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son ciertamente mayores, pero también lo es el rendimiento potencial.

La empresa podrá llevar a cabo las siguientes formas:

- <u>División o departamento de exportación basado en el país de origen</u>: Un gerente de ventas en el extranjero realiza las ventas y trabaja en el servicio según se requiera.

- <u>Sucursal o subsidiaria de ventas en el extranjero</u>: Permite tener mayor presencia al fabricante y un control de programas en el mercado externo.

- <u>Viajantes de ventas de exportación</u>: Es posible enviar al extranjero representantes de ventas, basados en el país de origen, para detectar oportunidades de negocios.

- <u>Agentes o distribuidores basados en el extranjero</u>: Es posible contratar a distribuidores o agentes basados en el extranjero para vender los bienes en representación de la empresa.

3.3 Concesiones a licenciados
Las licencias son una forma sencilla de ingreso a la mercadotecnia internacional.

EL LICENCIANTE otorga a una empresa extranjera el uso de un proceso de manufactura, marca registrada, patente, secreto comercial u otro artículo de valor por una comisión o regalía. Gana la entrada a un mercado externo con muy poco riesgo.

EL LICENCIATARIO obtiene experiencia de producción o un producto o nombre bien conocido sin tener que comenzar de cero. Se puede ingresar sobre otras bases:

- Vender un contrato de administración a cambio de una tarifa (en este caso la empresa exporta un servicio). Estos contratos suponen un bajo riesgo de entrada y permiten lograr rendimientos desde el principio.

- Fabricación por contrato, en la que la empresa compromete a fabricantes locales para producir el bien.

3.4 Asociaciones en participación
Los inversionistas extranjeros pueden unirse a los locales para crear una asociación en participación en la que compartan la propiedad y el control.

3.5 Inversión directa
La empresa externa puede comprar una parte o el total de una compañía local o bien construir sus propias instalaciones.

<u>Ventajas:</u>

- Es posible alcanzar economías de costo en la forma de mano de obra o materias primas más baratas, incentivos, ahorros en fletes, etc.

- Se beneficia al crear una mejor imagen en el país receptor por la creación de empleos.

- Desarrolla una relación más profunda con el gobierno, clientes, proveedores locales y distribuidores, permitiéndoles adaptar mejor sus productos al mercado local.

- Se retiene el control absoluto sobre la inversión.

- Se garantiza un acceso al mercado en caso de que el país receptor insista en que los bienes tengan cierto contenido local.

<u>Desventaja:</u>

- La principal es que la empresa expone una gran inversión a riesgos como bloqueo de divisas o devaluación, deterioro de mercados o bien expropiaciones.

Proceso de internacionalización
Muchas empresas muestran una preferencia distintiva por un modo específico de entrada.

El problema que enfrenta la mayoría de los países es que muy pocas de sus empresas participan en el comercio internacional, por lo que muchos gobiernos patrocinan programas de promoción de exportaciones. Estos programas deberían basarse en una profunda comprensión de la forma de internacionalizarse de las empresas.

Johanson y sus asociados al estudiar el proceso de internacionalizarse entre empresas suecas, consideraron que éste pasa por cuatro etapas:

1. Carencia de actividades regulares de exportación.

2. Exportación vía representantes independientes (agentes).

3. Establecimiento de una o más subsidiarias de venta.

4. Establecimiento de instalaciones de producción en el extranjero.

4. Decisión del programa de mercadotecnia

Las empresas que operan en uno o más mercados extranjeros deben decidir qué cantidad deben adaptar a las condiciones locales de la mezcla de estrategia de mercadotecnia. En un extremo se encuentra la mercadotecnia estandarizada, en el otro la idea de una mercadotecnia adaptada.

MERCADOTECNIA ESTANDARIZADA del producto, publicidad, canales de distribución y otros elementos de la mezcla, prometen costos más bajos debido a que no se introducen cambios sustanciales.

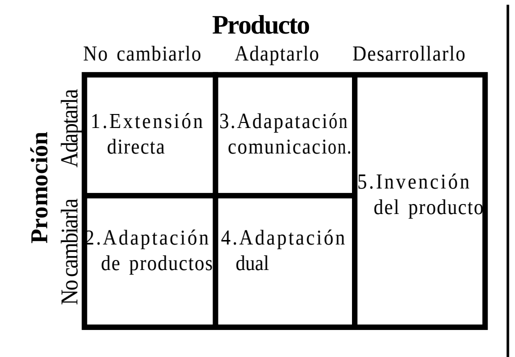
MERCADOTECNIA ADAPTADA en la que el productor ajusta los elementos de la mezcla a cada mercado objetivo, lo que supone mayores costos, pero la esperanza de una mayor participación en el mercado y los rendimientos sobre inversiones.

Principales adaptaciones potenciales:

<u>4.1 Producto</u>
Keegan distinguió cinco estrategias de adaptación del producto y la promoción para un mercado extranjero.

La EXTENSIÓN DIRECTA, significa introducir el producto en el mercado extranjero sin ningún cambio. La ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO, supone alterar el producto para satisfacer las condiciones o preferencias locales.

La INVENCIÓN DEL PRODUCTO, consiste en crear algo nuevo y puede tomar dos formas: *la invención inversa* (significa reintroducir productos anteriores y formas bien adaptadas a las necesidades de un país extranjero y *la invención progresiva* (significa crear un nuevo producto para satisfacer una necesidad en otro país).Ver figura.



4.2 Promoción

Las empresas pueden emplear las mismas campañas de publicidad y promoción que utilizan en el mercado nacional o bien cambiarlas para cada mercado local. Considere el mensaje. La compañía puede cambiar el mensaje en tres niveles diferentes:

1. Podrá utilizar un mensaje en todo el mundo, cambiando sólo el idioma, nombre y colores.

2. Utilizar el mismo tema a nivel global, pero adaptar el texto a cada mercado local.

3. Algunas empresas fomentan o permiten a sus agencias de publicidad adaptar el tema y la ejecución a cada mercado local.

El uso de los medios de comunicación requiere, asimismo, de una adaptación internacional, ya que la disponibilidad de éstos varía de un país a otro. Los mercadólogos deben adaptar sus técnicas de promoción de ventas a los diversos mercados.

4.3 Precio

Cuando las empresas venden sus bienes en el extranjero, enfrentan un problema de escalamientos de precios (debido al costo de transporte y aranceles, márgenes del importador, el mayorista y el detallista), precios de transferencia (para bienes que se embarcan a subsidiarias extranjeras), cargos por dumping (precio demasiado bajo) y mercados grises (distribuidores que con mucha iniciativa compran más de lo que pueden vende en su país y embarcan los bienes a otro país).

La escala de costos varía de un país a otro, entonces, el problema radica en establecer precios en diversos países. Las empresas disponen de tres opciones:

1. Establecer un precio uniforme en todas partes.

2. Establecer un precio basado en el mercado de cada país.

3. Establecer un precio basado en los costos de cada país

4.4 Canales de distribución

La empresa internacional debe asumir una visión de canal global del problema para hacer llegar los productos al usuario final. Hay tres enlaces principales:

1. La mercadotecnia internacional del vendedor en las oficinas corporativas, el departamento de exportación o la división internacional decide los canales y demás elementos de la mezcla de mercadotecnia.

2. Canales entre naciones, hace llegar los productos a las fronteras de las otras naciones.

3. Canales dentro de las naciones extranjeras, hace llegar los productos desde el punto de entrada al país hasta los compradores y usuarios finales.

Los canales de distribución dentro de cada país varían considerablemente. Existen sorprendentes diferencias en el número y tipo de intermediarios que atienden cada mercado extranjero.

Existe otra diferencia en el tamaño y carácter de las unidades de detalle en el extranjero. En el extranjero gran parte de las ventas al detalle se encuentra en manos de muchos detallistas independientes. Ver figura 16-5, página 425.

5. Decisión de la organización de la mercadotecnia

Las empresas administran sus actividades internacionales de mercadotecnia en por lo menos tres formas:

5.1 Departamento de exportación

Cuando el volumen de exportaciones o ventas son altas la empresa organiza un departamento que consiste en un gerente de ventas y algunos asistentes. Si aumentan las ventas, este departamento se expande para incluir diversos servicios de mercadotecnia, para que la empresa busque nuevos negocios.

5.2 División internacional

Esta división está encabezada por un presidente de división, que establece metas y presupuestos y es responsable del crecimiento de la empresa en el mercado internacional. Se organizan en diversas formas. Pueden organizarse según uno o hasta tres principios:

1. Organizaciones geográficas.
2. Grupos mundiales de productos.
3. Subsidiarias internacionales.

Muchas empresas multinacionales cambian entre estos tres tipos de organizaciones debido a que cada uno crea problemas.

5.3 Organización mundial

La alta dirección corporativa y el personal planean instalaciones de manufactura, políticas de mercadotecnia, flujos financieros y sistemas logísticos a nivel mundial. La dirección se recluta en muchos países; los componentes e insumos se compran donde es posible obtenerlos al menor costo, y se realizan inversiones en donde se pronostican rendimientos más elevados.

No obstante, las empresas que operan en muchos países se enfrentan con diversas complejidades organizacionales, en las que la cuestión es decidir a nivel global con un alto grado de estandarización o tomar las decisiones a nivel local.

¿Las empresas internacionales deben organizarse en forma global, local o "glocal"?

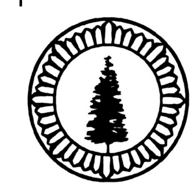
Es claro que la respuesta es "todo depende". Bartlett y Ghoshal distinguieron tres estrategias organizacionales:

1. Una *estrategia global* que trata al mundo como un solo mercado.
2. Una *estrategia multinacional* trata al mundo como una cartera de oportunidades nacionales.
3. Una *estrategia "glocal"* estandariza ciertos elementos básicos y localiza a los demás.

CAPÍTULO

17

Administración de líneas de producto, marcas y empaques



¿Qué es un producto?

Producto es cualquier cosa que se ofrezca en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer una necesidad o deseo.

Los productos que se comercializan incluyen :Bienes físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, e ideas.

Cinco niveles de producto

1. Beneficio básico: es el beneficio fundamental que el cliente requiere. Este se convierte en un genérico.

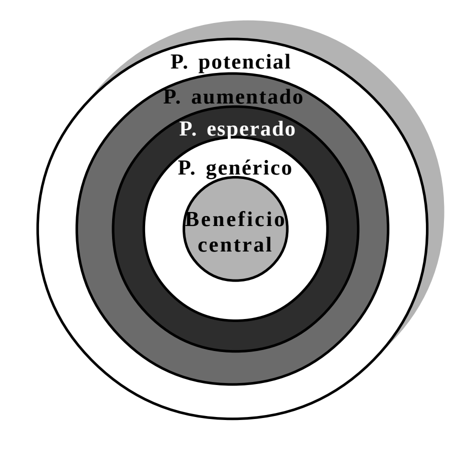
2. Producto genérico: es una versión básica del producto.

3. Producto esperado: conjunto de atributos y condiciones que por lo general los clientes esperan y convienen cuando adquieren un producto.

4. Producto aumentado: incluye beneficios y servicios fundamentales que distingan la oferta (muy usado en países desarrollados, en los países menos desarrollados la competencia se da en el producto esperado).

   Cada aumento es costoso, con el tiempo los beneficios aumentados se convierten en beneficios esperados. A medida que su precio aumenta la competencia revertiran la oferta de un producto de un producto reducido a un precio más bajo.

5. Producto potencial: todos los aumentos que puede ocurrir en un producto, señalando su posible evolución.



Jerarquía del producto
Van desde las necesidades básicas hasta los aspectos específicos que satisfacen dichas necesidades:

1. Familia de necesidad: La necesidad básica fundamental de la familia de productos.

2. Familia de producto: Las clases de productos capaces de satisfacer una necesidad básica con razonable eficacia.

3. Clase de producto: Grupo de productos dentro de la familia, reconocidos como poseedores de cierta coherencia funcional.

4. Línea de producto: Grupo de productos dentro de una clase que guarda relación estrecha entre sí, debido a que funcionan en forma similar, a los mismo clientes, en las mismas tiendas o caen dentro de un mismo rango específico de precios.

5. Tipo de producto: Artículos dentro de una línea de productos que comparten alguna de las diversas posibles formas de producto.

6. Marca: El nombre asociado con uno o más artículos en la línea de productos que se emplea para identificar la fuente o carácter de los artículos.

7. Artículo: Unidad distintiva dentro de una marca o línea de productos que se distingue por su tamaño, precio, apariencia o cualquier otro atributo.

Sistema de productos es un grupo de diversos artículos relacionados que funcionan en forma compatible.

Mezcla de producto (o variedad) es el conjunto de todos los artículos que un vendedor especiífico pone a disposición de los compradores.

Clasificación de productos
Cada tipo de producto tiene una estrategia apropiada de mezcla de mercadotecnia

Decisiones en relación a la mezcla de producto

Mezcla de producto o variedad es el conjunto de líneas que un vendedor ofrece. Sus características son:

- Amplitud: cantidad de líneas diferentes de producto que utiliza la empresa.

- Longitud: se refiere al numero total de artículos.

- Profundidad: cantidad de variantes que ofrece cada producto en línea.

- Consistencia: se refiere a la cercanía relativa entre las líneas de producto y su uso final.

Las anteriores sirven para definir la estrategias de producto de la empresa

Decisiones sobre la línea de producto

Una mezcla de productos consiste en varias líneas de éstos. Línea de producto es un grupo de productos que guardan estrecha relación por tener función similar, van a los mismos grupos, con los mismos canales, o conforman un rango de precios específico.

Análisis de la línea de producto

Debe analizarse lo siguiente:

- Ventas y utilidades de la línea de producto: según el % de ventas y utilidades de cada artículo para con la línea.

- Perfil de mercado de la línea de producto: se debe revisar el posicionamiento de ésta contra los competidores.

Longitud de la línea de producto

Un línea es corta si el gerente puede elevar las utilidades al agregar artículos. Es larga si eleva utilidades al retirar artículos.

Lo anterior hace que reciba referencia de los objetivos de la empresa. Las empresas que buscan alta participación de mercado y crecimiento manejarán líneas largas; las que hacen énfasis en la rentabilidad prefieren las líneas cortas de artículos muy seleccionados. Las líneas de producto tienden a largarse con el paso del tiempo, pero a medida que se agregan artículos, surgen costos.
Se extiende de dos maneras:

Decisión de alargar la línea: la línea cubre una parte determinada del rango total posible. Ocurrirá un alargamiento cuando la empresa alargue la línea de producto mas allá del rango actual.

Estiramiento descendente:Agregan modelos en el extremo inferior de la línea a fin de dar publicidad a su marca que comienza desde un precio bajo. Esta estrategia debe realizarse con cuidado, ya que debe apoyar la imagen de la calidad de la misma.

La empresa puede estirarse hacia abajo por cualquiera de las razones:

- Es atacada por arriba, con un competidor alto.

- Descubre crecimiento mas lento por arriba.

- Para establecer una imagen de calidad.

- Llena un espacio antes que aparezca un nuevo competidor allí.

La empresa en este caso enfrenta riesgos, inclusive pudiendo canibalizarse a sí misma.

Estiramiento ascendente: atrae la alta tasa de crecimiento, alto margen o la oportunidad de posicionarse. Los competidores de arriba están bien atrincherados y podrán atacar por la parte inferior de mercado.

Estiramiento en ambas direcciones
Decision de llenar las líneas se tienen muchos motivos: aumentar las utilidades, satisfacer distribuidores, usar capacidad excedente, ser empresa líder, rellenar vacíos para tener fuera a competidores.

Si se llenan en exceso el resultado es el canibalismo y confusión de clientes. Por lo que la empresa necesita diferenciar cada artículo en la mente de los consumidores.

La empresa debe asegurar que los artículos de las nuevas líneas posean una diferencia notable.

Decisión de modernización de la línea

La cuestión radica en remozar la línea por parte o toda al mismo tiempo. Un aspecto importante es el tiempo de las mejoras en la línea, de modo que no lleguen con demasiada anticipación (dañando las ventas de la línea actual de producto) o demasiado tarde.

Decisión acerca de las características de la línea

Elige los artículos a los cuales se agregarán algunas características. Se proponen productos de precio superior para incorporar prestigio a la línea de producto.

Se podría afirmar que la empresa promoverá los artículos que se venden bien en lugar de elevar los de demanda más débil.

Decisión acerca de la depuración de línea.

Se deben revisar en forma periódica los artículos susceptibles de depuración. Eliminar los muertos que abaten las utilidades; la otra ocasión de depuración es cuando la empresa carece de capacidad de producción.

Decisiones referentes a la marca

Es una inversión a largo plazo., ya que las marcas siguen dirigiendo la lealtad de los clientes.

¿Qué es una marca?

Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de lo anterior que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éste y diferenciarlos de los de la competencia.

Una marca es la promesa de un vendedor de entregar a los compradores de manera consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicio. Una marca puede transmitir hasta seis niveles de significado:

1. Atributos: una marca ññeva primero a lamente ciertos atributos.

2. Beneficios: los clientes no compran atributos compran beneficios, el atributo de costoso puede transmitirse como emocional.

3. Valores: debe establecer grupos específicos de compradores que buscan estos valores.

4. Cultura: podría representarla.

5. Personalidad: se asume la de un personaje o un vocero.

6. Usuario: sugiere el tipo de consumidor que utiliza el producto.

El reto de asignar una marca significa desarrollar un conjunto amplio de significados para la misma. Cuando el cliente es capaz de percibir las 6 dimensiones anteriores es una marca profunda, de otro modo es superficial.

Se debe decidir sobre qué nivel anclar con mayor profundidad. Sería un error promover los atributos de marca. Al cliente le interesan los beneficios, la competencia copia fácil los atributos, los atributos se devalúan.

Promover la marca en base a uno o dos beneficios sería riesgoso. Los significados mas duraderos son valor, cultura y personalidad.

Concepto y cuantificación de la aceptación de una marca

Es variable la cantidad de poder y valor de las marcas en el mercado. Los grados de conocimiento de los consumidores son : desconocimiento, cierto grado de conciencia de marca (recuerdo o reconocimiento), alto grado de aceptabilidad de marca, y alto grado de preferencia de la marca.

Se dice que una marca poderosa tiene una alta participación de la marca. La participación de la marca es más elevada mientras más lo sea la lealtad de la misma , la conciencia del nombre, la calidad percibida, las asociaciones fuertes, y otros activos como patentes y marcas, y relaciones con el canal.

Ciertas empresas basan su crecimiento en la adquisición de las carteras de marca.

Medir la participación de una marca es algo arbitrario. La empresa puede cobrar un precio mayor por una marca con mayor calidad percibida. Como activo se debe manejar de manera adecuada, a fin que no se deprecie. Se debe mejorar la conciencia, la calidad percibida, la funcionalidad, las asociaciones positivas, esto requiere investigación y desarrollo continuo, publicidad inteligente, excelente servicio a cliente, y otras medidas.

Los líderes creen que una marca bien manejada no está sujeta al ciclo de vida de la marca.

Las marcas pueden ser mas duraderas que los productos, como activo permanente. El activo fundamental de una marca es la participación de los clientes, lo que influye en extender el ciclo de vida de los clientes leales con una administración de marca.

Decisión de la marca

La marca es una fuerza tan poderosa que casi nada carece de ella.

Los productos genéricos son sin marca (calidad estándar, menor precio)

Las marcas dan ventajas al vendedor:

1. Simplifica el proceso de pedidos y el seguimiento de problemas para el vendedor.

2. La marca del vendedor y la marca registrada proporcionan protección legal para algunas características de producto, que de otro modo copiarían.

3. Dan al vendedor oportunidad con conjunto leal y rentable de clientes.

4. La marca llega a segmentos de mercado de vendedores

5. Las buenas marcas ayudan a crear imagen corporativa

Decisión relativa al patrocinador de marca

El producto puede lanzarse con la marca del productor (marca nacional) la del distribuidor (del detallista) o una marca bajo licencia.

Los intermediarios se preocupan de sus proveedores por que deben encontrar a proveedores calificados capaces de entregar una calidad consistente, ordenar grandes cantidades y enlazar parte de su capital en inventarios, gastar dinero en la promoción de la marca privada, tomar el riesgo de que si el producto de marca privada no es bueno, el cliente desarrollará una actitud negativa hacia los productos.

La competencia entre las marcas de fabricantes y sus intermediarios se conoce como “batalla de las marcas privadas”

Los intermediarios pueden desarrollar una mejor calidad en sus propias marcas de tiendas desarrollando así la satisfacción de los clientes (inclusive si las marcas de los fabricantes no son lo suficientemente fuertes pueden ser derrotadas por las marcas de los intermediarios).

Para mantener la fuerza ante el comercio se deben tener las siguientes estrategias:

1. Invertir en I&D.

2. Sostener un fuerte programa de publicidad.

3. Asociarse con distribuidores masivos.

Decisión del nombre de la marca

Cuatro estrategias de marca:

1. Marca individual: La empresa no enlaza su reputación con el nombre del producto. Permite investigar mejor el nombre para cada producto. Innovar el nombre permite nuevo entusiasmo y convicción.

2. Nombre genérico para todos los productos: El costo de desarrollo es menor, las ventas serán fuertes si el nombre del fabricante es bueno.

3. Nombres de familias separados para todos los productos.

4. Nombre de la empresa combinado con marcas individuales de producto: Dado que el nombre de la empresa da legitimidad, y asigna per-

sonalidad, se usa con un nombre individual para cada producto.

Entre las cualidades deseables se encuentran:

- Debe sugerir algo sobre los beneficios del producto.
- Debe sugerir cualidades del producto, acción u color.
- Debe ser fácil de pronunciar reconocer y recordar.
- Debe ser distintivo.
- No debe significar algo malo en otros países e idiomas.

Los procedimientos de investigación de nombres incluyen:

- Pruebas de asociación (imagen en la mente).
- Aprendizaje (facilidad de pronunciar el nombre).
- Memoria.
- Preferencia.

Se puede también construir un nombre único que a la larga se convierta en una identificación íntima con la categoría del producto.

Decisiones sobre estrategias de marca

Se tienen cuatro opciones ante las estrategias de marca:

1. Extensión de línea: Artículos adicionales en la misma categoría. Estas pueden ser innovadoras, "yo también" o " de relleno". Se usa para mejorar su exposición en espacios de venta. Se consideran "variantes de marca" que son líneas especificas que se producen para detallistas. Las extensiones de línea suponen riesgo.

2. Extensión de marca: Usar una marca existente para lanzar un producto en una nueva categoría. Una marca de prestigio da un reconocimiento instantáneo y aceptación desde el principio.

Entra con mayor facilidad, ahorra costos en publicidad. Supone riesgos, puede decepcionar y dañar el respeto por los demas productos. La extensión excesiva puede dañar el posicionamiento de la marca principal, así la marca se diluye. Requiere de mucho cuidado, deben investigar que tanto encaja el nuevo producto con la marca.

3. Marcas múltiples: Es una forma de establecer diferentes características y/ o llamar a diferentes motivos de compras. También se explica por la necesidad de proteger una marca principal creando marcas colaterales. Sin embargo todas las marcas pueden tener pequeños segmentos no lo suficientemente rentables.

4. Nuevas marcas: Si sus marcas no son apropiadas, debe crear otra, antes de lo cual responder: lo necesario al riesgo, duración, uso de otro nombre, costo de imponer la nueva marca.

Cuatro estrategias de marca

Marca \ Categoría del producto	Existente	Nueva
Existente	Extensión de línea	Extensión de la marca
Nueva	Marcas múltiples	Nuevas marcas

Decisión respecto al reposicionamiento de la marca

Cuando se debe reposicionar. Después, ya que un competidor podrá lanzar una marca junto con nuestro reposicionamiento y perjudicar nuestra participación. Se debe considerar:

- El costo de reposicionar (lo que incluye cambiar las cualidades del producto, empaque, publicidad etc.)
- La utilidad que lograría en la nueva posición.

Decisiones del empaque y etiquetado

El empaque (packing) es la quinta **P** del márketing mix. Se considera como elemento de la estrategia de producto. El empaque se define como las actividades de diseño y producción del contenedor o envoltura de un producto. Y se ha definido como una poderosa herramienta. Tipos:

- *Empaque primario*, una botella de perfume.
- *Empaque secundario*, la caja de la botella.
- *Empaque de embarque*, caja de cartón corrugado.

Factores que contribuyen a su desarrollo

Autoservicio: No se necesita de vendedor, el mismo producto debe seducir para la elección.

Riqueza de consumidores: Aprecian la conveniencia, apariencia, confiabilidad prestigio transmitido por el empaque.

Imagen de la empresa y marca: Con sólo apreciar el producto.

Oportunidad de innovación: Puede proporcionar grandes beneficios a consumidores y productores.

Se debe empezar por establecer el concepto de empaque. Es preciso tomar decisiones sobre los elementos adicionales de empaque: tamaño, forma, materiales, color, texto y marcas. Se debe armonizar los elementos de empaque a la vez que las decisiones de precio, publicidad y otros.

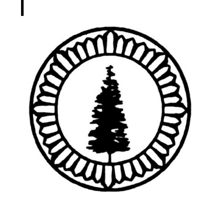
Después de diseñarse el empaque éste debe probarse. Se realizan pruebas: de ingeniería, visuales, de distribución, de consumo.

Las etiquetas realizan varias funciones a la vez: identifica el producto o marca, clasifica, describe quién lo fabricó, dónde y cuándo, usos, promueve gráficos atractivos y diseño.

CAPÍTULO

18

Administración de empresas de servicios y de servicios conexos



Naturaleza y clasificación de los servicios

Servicio: cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podría estar enlazada o no a la de un bien físico.

La **oferta en el mercado** de una empresa incluye algunos servicios. Estos pueden ser una parte importante o pequeña de la oferta total. La oferta puede ir desde un bien puro por una parte a un servicio puro en la otra. Se pueden distinguir 05 categorías de ofertas:

1. *Un bien tangible puro*: es un bien tangible, no está acompañado por ningún servicio. Ej. : jabón, dentífrico, etc.

2. *Un bien tangible con servicios anexos*: bien tangible acompañado de uno o más servicios para aumentar su atractivo a los ojos del consumidor. Mientras más sofisticado sea el producto genérico, las ventas dependerán de la calidad, disponibilidad de servicios anexos (salones de exhibición, entrega, reparaciones y mantenimiento, instalación, satisfacción de garantías, etc.). Ej.: automóviles. En nuestros días, muchos fabricantes descubren oportunidades de vender sus servicios como un centro separado de utilidades.

3. *Híbridos*: la oferta consiste en partes iguales de bienes y servicios. Ej:: restaurantes retienen a la clientela por la calidad de la comida y la del servicio.

4. *Un servicio importante con bienes y servicios menores anexos*: un servicio principal junto con bienes, servicios o ambos, adicionales de apoyo. Ej.: pasajes aéreos (lo principal es el viaje; lo secundario, los alimentos, etc.). El servicio requiere un bien intensivo en capital para su realización, pero el punto principal es un servicio.

5. *Un servicio puro*: la oferta consiste, en principio, de un servicio. Ej.: servicio de niñera, psicoterapia, etc.

Se pueden hacer *otras distinciones adicionales de los servicios*:

- Los servicios varían con respecto a su base en equipos (máquinas vendedoras) o en personas (servicios contables). Estos cambian en el sentido de si los proporcionan operarios no capacitados, calificados o profesionales.

- Algunos servicios requieren la presencia del cliente. Si el cliente está presente, el proveedor deberá considerar sus necesidades. Ej. : una cirugía cerebral.

- Los servicios difieren en el sentido de que pueden cumplir una necesidad personal (servicios personales) o de negocios (servicios de negocios). Los proveedores de servicios desarrollan diferentes programas de mercadotecnia para mercados personales y de negocios.

- Los proveedores de servicios difieren en sus objetivos (lucrativos o no lucrativos) y propiedad (privada o pública). Cuando estas 02 características se combinan, producen cuatro tipos de organizaciones de servicios bien diferenciados.

Características de los servicios y sus implicaciones en la mercadotecnia

Intangibilidad: no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquirirlos. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscarán signos o evidencias de la calidad del servicio. Supondrán la calidad del servicio a partir del lugar, personas, equipos, material de comunicación, símbolos y precios de lo que ven. La tarea del proveedor de servicios es administrar la evidencia, tangibilizar lo intangible, colocar evidencias físicas e imágenes en las ofertas abstractas.

Inseparabilidad: los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Si una persona proporciona el servicio, entonces el proveedor es parte del mismo. Como el cliente también está

presente mientras se produce el servicio, la interacción entre cliente y proveedor es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio. En el caso de los servicios profesionales y de entretenimiento, los compradores están muy interesados en el proveedor específico.

Cuando un cliente tiene fuertes preferencias por un proveedor, se eleva el precio en relación con el tiempo limitado del proveedor preferido. Una estrategia para superar esta limitación es que el proveedor de servicios trabaje con grupos más grandes y de manera más rápida.

Variabilidad: los servicios son muy variables, ya que dependen de quién los proporciona, cuándo y dónde se proporcionan. Los compradores están conscientes de esta alta variabilidad y con frecuencia hablan con otras personas antes de elegir al proveedor de servicios. Es posible dar tres pasos hacia el control de calidad:

1. Invertir en una buena selección y capacitación de personal para entregar el mismo servicio a los clientes.

2. Estandarizar el proceso de ejecución del servicio en toda la organización: mediante un plan de servicio que describa los eventos y procesos de servicio que se logra en un flujograma, cuyo objetivo es reconocer los puntos potenciales de fallas en el servicio.

3. Vigilar la satisfacción de los clientes por medio de sistemas de sugerencias y quejas, encuestas de clientes y compras de comparación, de modo que sea posible detectar y corregir un servicio deficiente.

Imperdurabilidad: los servicios no pueden almacenarse. Cuando la demanda es consistente, es fácil de abastecer de personal a los servicios por adelantado. En cambio, cuando fluctúa, ahí sí hay problemas.

Sasser describió varias *estrategias* para producir un mejor enlace entre la demanda y la oferta en una empresa de servicios:

<u>Por el lado de la demanda</u>:

- Un precio diferencial desplazará parte de la demanda de los periodos picos a los demás. Ej.: precios más baratos para las películas en primeras horas de la tarde y descuentos en fin de semana por el alquiler de los autos.

- Cultivar una demanda fuera de horas pico.

- Desarrollar servicios complementarios durante los momentos pico para proporcionar alternativas a los clientes que esperan. Ej. : clientes que esperan en los bares o en los cajeros automáticos.

- Los sistemas de reservaciones son una forma de administrar el nivel de demanda.

<u>Por el lado de la oferta:</u>

- Contratar empleados de tiempo parcial para atender la demanda pico.

- Introducir rutinas de eficiencia en momentos pico. Ej.: empleados realicen sólo las tareas esenciales en horas pico.

- Aumentar la participación del cliente en las tareas. Ej.: que los clientes empaquen sus propios artículos en supermercados.

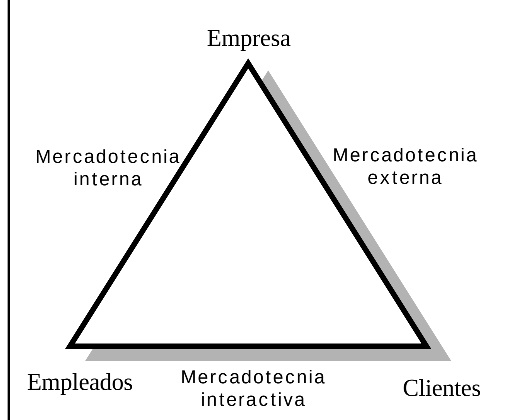
- Desarrollar servicios compartidos. Ej. :diversos hospitales comparten adquisiciones de equipo médico.

- Desarrollar instalaciones para una expansión futura.

Estrategias de mercadotecnia para empresas de servicio

Las compañías de servicio son más difíciles de administrar utilizando un enfoque de mercadotecnia tradicional. En una empresa de servicio existen más elementos (ver Figura 18-2 del libro, pág. 470) que no son visibles para el cliente como el proceso de producción y un sistema de organización "oculto" que apoyan la parte visible.

Gronroos afirmó que la mercadotecnia de servicios requiere no sólo de la *parte externa* de la mercadotecnia (que describe el trabajo normal que realiza la empresa para preparar, asignar precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes), sino también de la *interna* (que describe el trabajo que realiza la empresa para capacitar y motivar a los empleados para servir bien a los clientes) e *interactiva* (que describe la habilidad de los empleados para atender al cliente. Ver dibujo:



Como por lo general, los servicios tienen cualidades de experiencia y credibilidad más elevadas, los consumidores sienten un mayor riesgo en su adquisición. Esto trae como consecuencia que: los clientes confíen más en la recomendación oral que en la publicidad de la compañía de servicios; confíen más en el precio, personal e indicaciones físicas para juzgar la calidad del servicio; y sean muy leales al proveedor de servicios cuando se encuentran satisfechos.

Estas empresas de servicio tienen tres tareas: elevar la *diferenciación competitiva*, la *calidad de servicio* y la *productividad*.

Administración de la diferenciación competitiva

Existe un problema en la mercadotecnia de servicios: dificultad de diferenciar los servicios de los competidores. Ya que, en la medida que los clientes perciban un servicio homogéneo, se preocuparán menos por el proveedor que por el precio.

La solución a la competencia en precios consiste en desarrollar una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta podrá incluir características innovadoras para distinguirlas de los clientes. Lo que el cliente espera se conoce como un paquete de servicios primarios y características secundarias de servicios.

El problema con la innovación de servicios es que es fácil de copiarse. Pero, la empresa que busca e introduce innovaciones en el servicio con regularidad ganará una serie de ventajas temporales sobre los competidores y, al hacerse de una reputación de innovación, podrá retener a los clientes que desean ir con el mejor. Ej. : Citicorp.

La compañía de servicios puede diferenciar su entrega del servicio de tres maneras, por medio de: las *personas*, del *entorno físico* (physical environment) y de los *procesos* (las tres P de la mercadotecnia de servicios). Asimismo, pueden trabajar en la diferenciación de la *imagen,* de manera específica por medio de *símbolos y marcas*.

Administración de la calidad del servicio

Cuando entregamos a los clientes un servicio de más alta calidad, nos estamos diferenciando de la competencia. La clave consiste con o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes. Estas expectativas se forman por las experiencias pasadas, recomendaciones verbales y publicidad de la empresa. Si el servicio cumple o supera las expectativas del cliente, utilizarán al nuevo proveedor.

Parasuraman, Zeithaml y Berry formularon un MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO que resalta los requerimientos importantes para entregar la calidad esperada del servicio. El modelo (figura 18-5, pág. 474) identifica 05 espacios que dan origen a una entrega poca exitosa de servicios:

1. <u>Diferencias entre las expectativas de los consumidores y la percepción de la gerencia</u>: no siempre la dirección percibe correctamente lo que desean los clientes.

2. <u>Diferencias entre la percepción de la dirección y la especificación de la calidad de servicios</u>: tal vez la dirección perciba de manera correcta los deseos de los clientes, pero no establezca una norma especpifica de desempeño.

3. <u>Diferencia entre especificaciones de calidad en el servicio y entrega del mismo</u>: tal vez el personal no cuente con la capacitación o tenga demasiado trabajo y sea incapaz o no desee cumplir con las normas. O bien esté sujeto a normas en conflicto, como tomarse el tiempo para escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.

4. <u>Diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas</u>: las declaraciones de los representantes de la empresa y los anuncios influyen sobre las expectativas de los consumidores, y si la realidad es diferente, ésta distorsiona las expectativas de los clientes.

5. <u>Diferencia entre el servicio y el esperado</u>: ocurre cuando el consumidor mide el desempeño de la empresa de manera diferente y percibe de manera errónea la calidad del servicio.

Las empresas de servicios con excelente administración comparten varias prácticas comunes:

1. Concepto estratégico: saben quiénes son sus clientes objetivo y han desarrollado una estrategia distintiva para satisfacer estas necesidades, lo que les hace ganar una lealtad duradera de los clientes.

2. Historia de un compromiso de la alta dirección con la calidad.

3. Establecimiento de altas normas de calidad en el servicio.

4. Sistemas para vigilar el desempeño del servicio propio como el de la competencia, vía auditorías mensuales.
5. Sistemas para satisfacer a los clientes que se quejan: debe realizarse de manera rápida y generosa.

6. Satisfacer a los empleados tanto como a los clientes: ya que las relaciones con los empleados se reflejarán en las relaciones con los clientes.

Administración de la productividad

Existen 06 enfoques para mejorar la productividad de los servicios:

1. Hacer que los proveedores de servicio trabajen más duro o con mayor inteligencia, por medio de un mejor procedimiento de selección y capacitación.

2. Elevar la cantidad del servicio al perder cierta calidad.

3. Industrializar el servicio al agregar equipo y estandarizar la producción.

4. Reducir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio al inventar una solución de producto.

5. Diseñar un servicio más eficaz.

6. Presentar a los clientes incentivos para sustituir su propia mano de obra por la de la empresa.

Las empresas debenevitar presionar la productividad tanto que reduzcan la calidad percibida. Algunos pasos de productividad, al estandarizar la calidad, elevan la satisfacción de los clientes. Otros pasos de la productividad elevan la estandarización y roban al cliente el servicio personalizado. El "toque delicado" se reemplaza por la "alta tecnología".

Administración de los servicios de apoyo del producto

También son importantes las industrias basadas en productos que brindan servicios a sus clientes. Este servicio de apoyo del producto es una gran ventaja competitiva. Las empresas que proporcionan un servicio de alta calidad sin duda superarán a sus competidores menos orientados a los servicios. Las compañías manejadas con una alta orientación al servicio cobran más, crecen más rápido y logran más utilidades con base en la fortaleza de su superior calidad de servicio.

La empresa debe definir con cuidado las necesidades de los clientes para diseñar tanto el producto como el sistema de apoyo al mismo. Lo que preocupa más a los clientes es la interrupción que esperan en el producto.

¿Qué preocupaciones o factores deben tomar en cuenta los compradores cuando eligen un vendedor (proveedor)?

1. Frecuencia de fallas: con cuánta frecuencia, durante un periodo determinado, es probable que se descomponga el producto. Esta es una *medición de la confiabilidad del producto*.

2. Duración de la interrupción: mientras más larga sea la interrupción, más alto será el costo para el usuario, en particular, si existe personal ocioso. Aquí, el cliente cuenta con la *confiabilidad del servicio del vendedor*.

3. Costos directos del servicio de mantenimiento y reparación: ¿cuánto debe gastar en un mantenimiento regular, un servicio de reparación, etc.?

El comprador deseará estimar los ***costos del ciclo de vida esperado de la oferta***. Éste es el costo de compra más el costo descontado del mantenimiento y reparación menos el valor descontado de salvataje.

La importancia de la confiabilidad, dependencia del servicio y mantenimiento variará entre los distintos productos y usuarios del producto. Un paso necesario requiere que el fabricante identifique los servicios que los clientes valoran más y su importancia relativa.

Las empresas necesitan planear el diseño de producto y las decisiones de mezclas de servicios en forma conjunta. Los gerentes de diseño y aseguramiento de la calidad deberían ser parte del equipo de desarrollo del nuevo producto. Un buen producto reducirá la cantidad del servicio subsecuente que se requiera. Una estrategia de exitosa de servicios es diseñar los productos de modo que rara vez se descompongan, y, cuando lo hagan, puedan repararse con rapidez y facilidad y a un costo mínimo de servicio.

Estrategia de servicio posterior a la venta

Los fabricantes deben decidir cómo desean ofrecer el servicio posterior a la venta a los clientes, incluyendo los servicios de mantenimiento y reparación, capacitación y otros similares. Tienen 04 alternativas:

1. El fabricante podría proporcionar estos servicios mediante un dpto. de servicio al cliente.

2. El fabricante podría hacer arreglos con los distribuidores y detallistas para proporcionar los servicios.

3. El fabricante podría hacer que firmas independientes de servicios proporcionen estos servicios.

4. El fabricante podría dejar a clientes que dieran servicio a sus propios equipos.

Lele ha observado las sgts. tendencias importantes en el área de servicios de apoyo a productos:

1. Los fabricantes de equipo construyen equipo más confiable y más fácil de arreglar. Así como agregan modularidad y equipo desechable para facilitar el autoservicio.

2. A los clientes les satisface cada vez más a la adquisición de servicios de apoyo a productos y presionan por la independencia de los servicios (desean separar los precios cotizados por cada elemento de servicio y el derecho comprar los elementos de servicios que deseen.

3. Los clientes se disgustan cada vez más, por tener que tratar con una multitud de proveedores de servicios que manejan sus distintos tipos de equipo.

4. Los contratos de servicio son una especie en peligro de extinción, ya que debido al aumento en el equipo desechable y/p que nunca falla, los clientes están menos inclinados a pagar un porcentaje más del precio de compra por cada año de servicio.

5. Las opciones de servicio al cliente crecen con más rapidez, lo que mantiene bajos los precios y las utilidades en el servicio. Los fabricantes de equipo deben descubrir cada vez cómo ganar dinero al asignar precios a los equipos de manera independiente a los contratos de servicio.

Los fabricantes aprenden a vender servicios.

A medida que muchas empresas reducen sus márgenes de utilidad sobre los productos que venden, están obligadas a prestar más atención a tratar de ganar dinero sobre los servicios. 06 maneras en que los fabricantes pueden crear compañías de servicios:

1. Reempacar el producto en una solución de sistema: una empresa puede estar satisfecha vendiendo sólo sus productos o incluirlos en los programas de servicios que satisfacen más necesidades del cliente.

2. Empacar los servicios internos de la empresa en productos externos susceptibles de venderse.

3. Dar servicios a otras empresas en las instalaciones de la compañía.

4. Ofrecerse a manejar las instalaciones físicas de otras empresas.

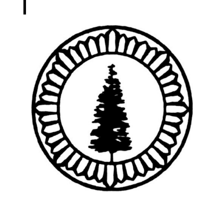
5. Vender servicios financieros : financiar las compras de los clientes.

6. Moverse a los servicios de distribución: los fabricantes pueden también integrarse hacia delante al ser propietarios y operar unidades del menudeo para sus productos.

CAPÍTULO

19

Diseño de las estrategias y programas para fijar precios



El precio es el único elemento de la combinación mercantil que genera ganancias, los otros elementos generan costos. Asimismo el precio es uno de los elementos más flexibles de la combinación mercantil, dado que se puede cambiar con rapidez, a diferencia de las características del producto y los compromisos de canalización.

Cómo se fijan los precios

La empresas debe decidir dónde situar su producto en calidad y precio. Una empresa puede colocar su producto en el punto medio del mercado o tres niveles por debajo o por encima del punto medio. Los siete niveles son los siguientes:

Segmento	Ejm. (Automóviles)
Supremo	Mercedes Benz
Lujo	Audi
Neces.especiales	Volvo
Intermedio	Buick
Comodidad/conven.	Escort
Yo también pero más barato	Hyunday
Sólo el precio	Yugo

Por tanto en muchos mercados hay una marca suprema (El standard de oro) en este caso el automóvil Mercedes Benz, justo debajo de la marca suprema están las marcas de lujo y seguidas las que dan necesidades supremas, y así las demás hasta llegar a la categoría donde sólo es importante el precio. Este esquema sugiere 7 niveles de colocación de productos, no compiten entre sí, sólo compiten dentro de cada grupo.

También puede haber competencia entre segmentos precio-calidad. En la figura se presentan 9 estrategias posibles de precio calidad:

Calidad del producto \ Precio	Alto	Medio	Bajo
Alta	1. Estrategia superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de valor super.
Media	4. Estrategia de cobro exces.	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de valor bueno
Baja	7. Estrategia de gananc. viol.	8. Estrategia de econom. falsa	9. Estrategia de economía

1. Selección del objetivo de la fijacion de precio

Ejm. Si se desa incrementar el máximo las ganacias o si la intensión es aumentar al máximo la particpación en el mercado la fijación de precios es distinta. Son 6 objetivos fundamentales para fijar precios:

a. Supervivencia.- objetivo a corto plazo, se cubren los costos variables y algunos costos fijos solamente.

b. Máxima utilidad actual.- se debe estimar la demanda y costos asociados al precio para maximizar la rentabilidad sobre la inversion.

c. Máxima ganacia actual.- maximizar la ganancia de las ventas, sólo se calcula la función de la demanda.

d. Máximo crecimiento de ventas.- se busca aumentar el número de unidades vendidas., se establece el precio más bajo suponiendo que el mercado es sensible al precio, a mayor venta se tendrá menor costo unitario y mayor utilidad a largo plazo.

e. Máximo descremado del mercado.- ejm, Polaroid saca al mercado cámaras de alto precio luego en forma gradual introduce nuevos modelos mas sencillos a precios mas bajos para atraer a nuevos segmentos sensibles al precio.

f. Liderazgo en la calidad del producto.- ejm se saca una lavadora de maxima calidad al mercado y se ofrece a un precio ligeramente más alto que sus competidores. Estrategia de calidad superior y precio superior.

2. Determinar la demanda

Cada precio lleva un nivel diferente de demanda por lo tanto tendrá un efecto distinto sobre los objetivos de mercadotecnia. Existen diferente sensibilidad al precio y los factores que lo afectan son los siguientes:

- Efecto del valor único: menos sensibles cuando el producto es más original.
- Sustitutos: menos sensibles cuando son menos concientes son de los sustitutos.
- Efecto de la comparacion difícil:

menos sensibles al precio cuando no pueden comparar con facilidad la calidad de los sustitutos.

- Efecto del gasto total: menos sensibles al precio cuanto menor es el gasto respecto a su ingreso
- Efecto de la utilidad final: menos sensibles cuanto menor es el gasto.
- Efecto del costo compartido: son menos sensibles al precio cuando otra parte absorbe una parte del costo.
- Efecto de la inversión hundida.
- Efecto del precio calidad: son menos sensibles si el nuevo precio implica mejor calidad.
- Efecto del inventario: menos sensibles cuando no pueden almacenar el producto.

Efecto del inventario: menos sensibles cuando no pueden almacenar el producto.

Métodos de estimación de la demanda

Hay 2 maneras de estimar la demanda: analizar los precios y oferta de los competidores y seleccionar un método de fijación de precios. Seleccionar el precio final implica:

a. suponer que los precios de los competidores permanecen constantes.

b. suponer que los competidores cargan un precio diferente por cada precio que la compañía podría establecer

3. Estimación de los costos

Los costos representan el tope mínimo del precio que se puede poner a los precios. Son 2 tipos de costos: Fijos y Variables. El costo por unidad es alto si se producen pocas unidades por día y el costo promedio disminuye a medida que aumenta la experiencia en la producción; no obstante la ficción de precios de la curva de la experiencia tiene riesgos importantes de que se dé una imagen barata del producto otro riesgo es no tener en cuenta la tecnología.

4. Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores

Evaluar reacciones posibles de los competidores obteniendo información sobre su estructura de costos (espionaje), que servirá para poner la oferta palmo a palmo con los competidores.

5. Selección del método para fijar el precio

Dadas las 3 Cs (consumidor, costo y competidores) la compañía esta preparada para fijar precios. En la fig 19.6 se muestra que el tope inferior del precio son los costos y la valoración de los clientes de las características únicas del producto representa el precio máximo. Existen varios métodos de fijación de precios:

a. Fijación de precios más altos

Es el método más elemental de fijación de precios y consiste en calcular el costo unitario del producto y agregarle un sobreprecio standard de utilidad (nota. Si se desea un 20% de sobreprecio sobre las ventas, el porcentaje se calcula tomando como referencia el precio de venta).
sobreprecio = costo unitario/ (1-rentabilidad deseada sobre las ventas)

¿Es lógico el uso de sobreprecios? Por lo regular no, la fijación de precios más altos funciona solo si ese precio en realidad proporciona el nivel de ventas esperado. Pero implica un riesgo si un competidor decide reducir sus precios.

b. Fijación de precios con base a la rentabilidad de objetivo

Precio de rentabilidad del objetivo = costo unitario + (rentabilidad deseada)x(capital invertido)/(ventas unitarias)

c. Fijación de precios con base al valor percibido

Se pone un precio en función a cómo el cliente percibe todos los atributos y a cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto.

d. Fijación de precios con base al valor

A diferencia del caso anterior indica que el precio debe representar una ganga extraordinaria para los consumidores: “más” por “menos”

e. Fijación de precios con base a la tasa corriente

Se fundamenta el precio en gran medida en los precios de los competidores prestando menos atención a su propio costo o demanda.

Fijación de precios en base a Licitación de cierre

Cuando se fija un precio mayor hay menor probabilidad de obtener la licitación y viceversa.

6. Selección del precio final

Deben considerarse los siguientes factores adicionales:

Fijación de precios sicológicos

Muchos consumidores identifican el precio como indicador de calidad, la fijación de precios con base en la imagen es efectivo con productos sensibles al ego como perfumes y automóviles costosos, si baja el precio es considerado de menor calidad.

Influencia de otros elementos de la combinación mercantil

Se toman en cuenta la marca y la publicidad asociada, aparentemente los consumidores están dispuestos a pagar precios mas altos por productos conocidos que por productos desconocidos.

Políticas de fijación de precios de la compañía

El precio contemplado debes ser consistente con las políticas de la compañía ejm. precios razonables para los consumidores y redituables para la compañía.

Efectos del precio sobre otras partes

¿qué pensaran los distribuidores y vendedores? ¿los vendedores se quejarán porque el precio es demasiado alto? ¿cómo reaccionaran los competidores? ¿intervendrá el gobierno?

Adaptación del precio

Las compañías no fijan un precio único sino una estructura de fijación de precios que refleja variaciones en la demanda geográfica y los costos, los requerimientos de segmentos de mercado, programación de las compras niveles de pedidos y otros factores.

Fijación de precios por área geográfica

¿Debo aumentar precios a clientes mas distantes para cubrir los costos de fletes o riesgos?

Descuentos y rebajas en precios

Recompensa a los clientes por pago oportuno, volumen de compras, y compras fuera de temporada (existen des-

cuentos en efectivo, descuentos por cantidad, descuentos funcionales – ejm. a los canales de comercialización mayoristas que realizan las funciones como venta, almacenaje, publicidad etc-, descuentos de temporada y rebajas).

Precios promocionales
Son precios temporales y en algunos casos por debajo del costo (acontecimientos especiales, financiamiento con bajos intereses, garantías y contratos de servicios, descuento sociológico ejm. antes costaba 100 ahora 99).

Fijación de precios discriminatorios
Ocurre cuando una compañía vende un producto o servicio con 2 o más precios que no reflejan una diferencia proporcional en los costos, tiene varias formas:

- *Precios por segmentos de clientes*: Ejm. en el museo se cobra más a los turistas extranjeros

- *Precios con base en la forma del producto*: Diferente precio por cada versión del producto pero no en forma proporcional a sus costos respectivos ejm. por una luz adicional cobran 5$ adicionales cuando el cliente podría poner esa luz adicional por solo 1$.

- *Precios con base a la imagen*: Ejm un mismo perfume con diferentes envases uno cuesta 10$ y el otro 30$ pero se trata del mismo contenido.

- *Precios con base a la localidad*: Ejm una entrada al teatro en los asientos delanteros es mas cara.

- *Precios con base al tiempo*: Ejm las tarifas de electricidad aumentan en horas pico.

Condiciones para la fijación de precios discriminatorios
a. Se debe dividir el mercado en segmentos y estos presentar diferentes intensidades de demanda.

b. Los miembros del segmento con precio menor no deben tener la facultad de revender el producto.

c. Los competidores no deben tener la capacidad de vender el producto mas barato en el mismo segmento con el precio más alto.

d. El costo de la segmentación y legislación del mercado no debe exceder la ganancia adicional derivada de la discriminación de precios.

e. La práctica no debe fomentar el resentimiento y mala voluntad del consumidor.

f. No debe ser ilegal.

Precios de mezcla de productos
Cuando el producto forma parte de una mezcla podemos distinguir 6 situaciones:

1. Fijación de precios con base en la línea de productos: La gerencia debe decidir las escalas de precios que fijará entre los diferentes modelos dentro de una misma línea. Si la diferencia de precios entre 2 modelos sucesivos es baja, el comprador con frecuencia adquirirá el modelo más avanzado y esto incrementará las utilidades.

2. Fijación de precio con base a características adicionales: Se ofrecen productos con características adicionales juntos con su producto principal. Ejm. se vende un carro de modelo básico y se ofrece adicionalmente ventanas especiales, luces, etc. los que exigirá mayor precio final.

3. Fijación de precios de productos cautivos: Ejm. la película de fotografía, Kodak establece precios bajos para sus cámaras porque obtiene ganancias con la venta de películas una vez comprada la cámara la compra de películas será permanente.

4. Fijación de precios de 2 partes: Ejm. los usuarios de teléfonos pagan una cuota mensual mínima mas cargos por las llamadas adicionales.

5. Fijación de precios de derivados: Ejm. cuando se produce un producto químico y éste genera derivados costosos de mantenerlos, se debe aceptar cualquier precio que sea mayor que el costo de mantenerlos.

6. Fijación de precios del paquete de productos: El precio del paquete con frecuencia es menor que el precio de adquirir los productos separadamente. Ejm. menor precio por suscripción anual de revistas el paquete es más económico que comprarlas separadamente.

Inicio del cambio de precios y respuestas hacia ellos

Inicio de rebajas en precios
La reducción en precios puede darse por:

a. Capacidad excesiva.
b. Disminución de la participación en el mercado.
c. Intento de dominar el mercado con precios más bajos, pero esta estrategia también implica altos riesgos: (el cliente supondrá que la calidad es menor; la mayor participación no indica mayor lealtad del mercado; puede generar problemas de liquidez).

Inicio de incrementos de precios
El incremento de precios puede darse cuando existe:
- Inflación de costos o expectativas de inflación.
- Demanda excesiva.

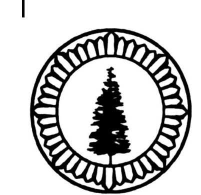
Formas de aumentar el precio
- La compañía no establece su precio hasta que termina o entrega el producto.
- Claúsulas de ajuste proporcional: ejm pago adicional por incremento inflacionario.
- Desintegración de los bienes y servicios: ejm. IBM ofrece capacitación como un servicio que se evalúa por separado.
- Reducción de los descuentos.

Es posible que se deba decidir si aumentar el precio abruptamente o en incrementos pequeños en varias ocasiones. Al dar a conocer los incrementos de precios la compañía debe evitar la imagen de una compañía con precios altos, los clientes tienen buena memoria y se tornarán en contra de las compañías con precios altos cuando el mercado mejore.

CAPÍTULO

20

Selección y administración de los canales de mercadeo



En la economía de hoy, la mayoría de los productores no venden sus bienes en forma directa a los usuarios finales, entre ellos se encuentra un sinnúmero de intermediarios que desempeñan varias funciones y ostentan varios nombres.

Las decisiones con respecto a los canales de mercadeo se encuentran entre las decisiones más críticas que enfrenta la gerencia ya que afectan muy de cerca todas las demás decisiones de mercadeo y comprenden compromisos relativamente a largo plazo con otras empresas.

Naturaleza de los canales de la mercadotecnia

Los intermediarios de mercadeo constituyen un canal de mercadeo (comercio o distribución). Los canales de mercadeo se pueden considerar como grupos de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo.

¿Por qué se utilizan intermediarios de mercadeo?
Porque los intermediarios suavizan el flujo de bienes y servicios, por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, ofrecen a la empresa más de lo que en realidad puede lograr por sí misma.

Este procedimiento es necesario a fin de disminuir la discrepancia entre la variedad de bienes y servicios que genera el productor y la variedad que pide el consumidor.

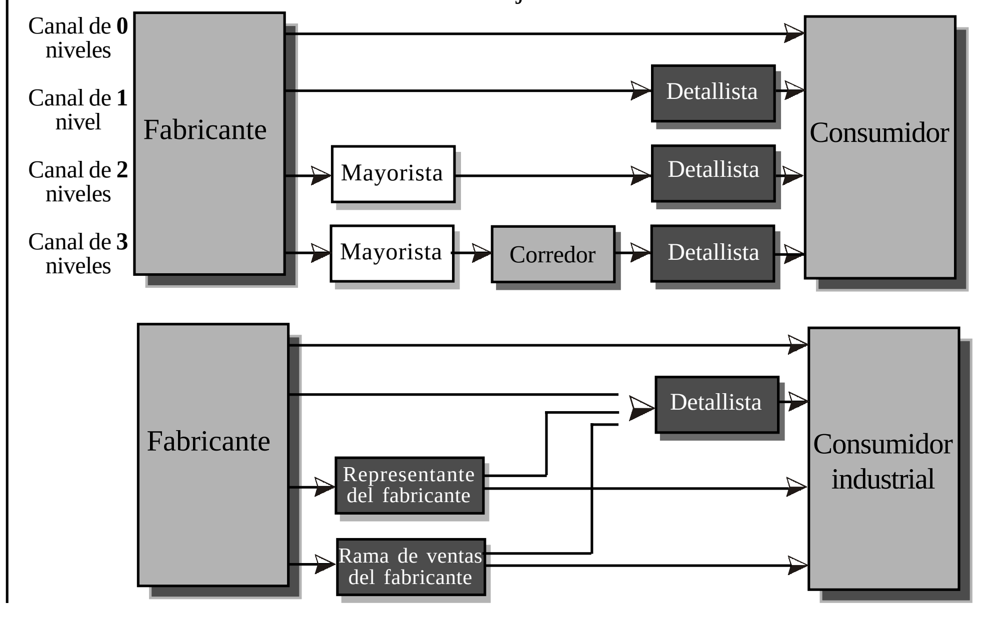
Funciones y flujos de los canales de mercadotecnia.
Los miembros en el canal de mercadeo llevan a cabo varias funciones claves y participan en los flujos de mercadeo siguientes: Información, Promoción, Negociación, Ordenamiento, Financiamiento, Enfrentamiento de los riesgos, Posesión física, Pago, Transferencia de propiedad.

Todas las funciones tienen tres cosas en común: hacen uso de recursos escasos, con frecuencia se pueden llevar a cabo mejor por medio de la especialización y se pueden intercambiar entre los miembros del canal. Estas cosas en común son consideradas para determinar quién lleva a cabo estas funciones.

Número de niveles de los canales
Los canales de mercadeo caracterizados según su número de niveles de canal:

- Canal de nivel cero (mercadeo directo).
- Canal de un nivel (ejemplo: tiene un detallistas).
- Canal de varios niveles (hasta 6 niveles).

Canales en el sector de servicios
Los productores de servicios e ideas también enfrentan el problema de hacer que su producción esté disponible y sea accesible para las poblaciones objetivo.



Decisiones sobre el diseño del canal

Al diseñar los canales de mercadeo, los fabricantes tienen que luchar entre lo ideal, lo factible y lo disponible.

Se consideran los siguientes aspectos:

Análisis de los niveles de producción de servicios que desean los consumidores
El comerciante debe entender los niveles de prestación de servicio que desean los consumidores meta. Los canales dan lugar a cinco prestaciones de servicios:

- Tamaño del lote
- Tiempo de espera
- Conveniencia del espacio
- Variedad de productos
- Respaldo del servicio

El diseñador del canal de mercadeo debe conocer las prestaciones de servicio que buscan los clientes objetivos.

Establecimiento de los objetivos y restricciones del canal
Los objetivos del canal se deben establecer en términos de niveles de prestación de servicios de objetivo.

Los objetivos del canal varían con las características del producto (perecederos, voluminosos, no estandarizados, alto valor unitario)

El diseño de los canales debe tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de los diversos tipos de intermediarios.

El diseño de los canales se debe adaptar a un entorno mayor por ejemplo a las condiciones económicas y a las regulaciones y restricciones legales.

Identificación de las principales alternativas del canal
Una vez definido el mercado meta y la posición deseada, debe identificarse sus alternativas de los canales. Una alternativa de canal se describe por medio de los siguientes tres elementos:

a. <u>Tipos de intermediarios</u>: la empresa necesita identificar los tipos de intermediario disponibles para realizar el trabajo del canal. Las compañías deben buscar canales de mercadeo innovadores. En ocasiones una compañía elige un canal no convencional debido a la dificultad o el costo de trabajar con el canal dominante.

b. <u>Cantidad de intermediarios</u>: Las compañías deben decidir la cantidad de intermediarios que utilizan en cada nivel de canal. Están disponibles tres estrategias:

   - Distribución exclusiva: limitación severa de la cantidad de intermediarios.
   - Distribución selectiva: uso de más de unos cuantos, pero no todos, los intermediarios.
   - Distribución intensiva: colocación de bienes o servicios en tantos distribuidores como sea posible.

c. <u>Términos y responsabilidades de los miembros del canal</u>: El productor debe determinar las condiciones y responsabilidades de los miembros participantes del canal. Los principales elementos son: la política de precios, las condiciones de venta, los derechos territoriales del distribuidor, y los servicios y responsabilidades mutuos.

Evaluación de las principales alternativas de los canales
Es necesario evaluar cada alternativa de canal en comparación con los siguientes criterios:

a. <u>Criterios económicos</u>: cada alternativa de canal producirá un nivel diferente de ventas y costos. Los costos de ventas son calculados a diferentes volúmenes a través de cada canal.

b. <u>Criterios de control</u>: un intermediario es un negoicio independiente, lo que reduciría el control sobre el canal.

c. <u>Criterios de adaptación</u>: adaptación a cambios rápidos de mercados de productos.

Decisiones administrativas sobre el canal

Después de que se elige una alternativa de canal, se debe hacer lo siguiente:

Selección de los integrantes del canal
A pesar que los productores varían en su capacidad para atraer a intermediarios calificados dentro del canal seleccionado, éstos desearán evaluar la cantidad de años que tienen los intermediarios en el negocio, otras líneas que manejan, registro de crecimiento y ganancia, solvencia, disposición para cooperar y reputación.

Motivación de los integrantes del canal
Los intermediarios deben estar motivados en forma continua para hacer el trabajo de la mejor manera. Los términos que los llevaron a unirse al canal proporcionan cierta motivación, pero ésta se debe complementar por medio de la capacitación, supervisión y aliento.

Evaluación de los integrantes del canal
El productor debe evaluar en forma periódica el desempeño de los intermediarios comparándolo con estándares como logros de cuotas de venta, niveles promedio de inventarios, tiempo de entrega al cliente, tratamiento de bienes dañados y perdidos, cooperación en los programas de promoción y capacitación y servicios que los intermediarios ofrecen a los clientes.

Modificación de las disposiciones del canal
El sistema de canales adecuado requerirá de modificaciones periódicas para cumplir con las condiciones nuevas en el mercado (patrones de compra, ampliación del mercado, maduración del producto, nuevos competidores, nuevos e innovadores cananles de distribución, otros).

Se pueden distinguir tres niveles de adaptación de los canales:

- Agregar o eliminar miembros indi-

viduales de los canales.

- Agregar o eliminar canales particulares de mercado.

- Desarrollar una forma totalmente nueva de vender los bienes en todos los mercados.

Dinámica del canal

Los canales de distribución no permanecen estáticos. Surgen nuevas instituciones de mayoreo y menudeo y se desarrollan nuevos sistemas de canales. Los crecimientos pueden ser:

Crecimiento de los sistemas de mercadotecnia vertical
Un sistema de mercadotecnia vertical, los miembros actúan como un sistema unificado.

Las principales formas de los sistemas de mercadeo vertical son:

- VMS Corporativos: combina las etapas sucesivas de producción y distribución bajo una sola propiedad.

- VMS Administrados: coordina las etapas sucesivas de producción y distribución a través del tamaño y poder de una de las partes.

- VMS Contractuales: consiste en empresas independientes en diferentes niveles de producción y distribución que integran sus programas sobre una base contractual a fin de obtener más sistemás económicos y/o impactos de ventas de lo que podrían obtenerlas solas.

Crecimiento de los sistemas de mercadotecnia horizontal
Es la preparación de dos o más compañías no relacionadas para reunir recursos o programas a fin de explotar una oportunidad de mercadeo que surge. Las empresas pueden trabajar entre sí sobre una base temporal o permanente o bien crear una compañía separada.

Crecimiento de los sistemas de mercadotecnia de canal múltiple
Cuando las empresas agregan un canal de mercadeo adicional. Los beneficios que puede obtener son: mayor cobertura del mercado, costo más bajo de los canales y ventas más adaptadas, sin embargo, los canales nuevos dan lugar a conflictos y problemas de control.

Papeles de las empresas individuales en un canal
Cada empresa tiene que definir su papel en el sistema de canales:

- Los internos son los miembros del canal dominante, que tienen acceso a fuentes de abastecimiento preferenciales y gozan de gran respeto en la industria.

- Los luchadores son las empresa que buscan convertirse en internos.

- Los complementarios no son parte del canal dominante.

- Los transitorios están fuera del canal dominante y no buscan pertenecer a éste.

- Los innovadores externos representan los verdaderos desafíos para los canales dominantes.

- El de capitán del canal, es un integrante dominante de un canal en particular, es decir, lo dirige.

Cooperación, conflicto y competencia en el canal

Tipos de conflicto y competencia
Un fabricante espera la cooperación en el canal en el aspecto que la cooperación produce mayores utilidades totales si cada miembro actuara sólo por su propio interés. Al cooperar los miembros del canal pueden percibir, servir y satisfacer en forma más efectiva el mercado meta. Los conflictos que pueden ocurrir varían de acuerdo con el canal:

El *conflicto en los canales verticales* existe cuando hay conflicto entre los distintos niveles dentro del mismo canal.

El *conflicto en los canales horizontales* permanece cuando existe conflicto entre los miembros en el mismo nivel del canal dentro de éste.

El *conflicto en los canales múltiples* existe cuando el fabricante estableció dos o más canales que compiten entre sí al venderle al mismo mercado.

Causas de conflictos del canal
Es importante distinguir las distintas causas que pueden desencadenar un conflicto en el canal. Algunas son fáciles de resolver y otras son más difíciles.

Una causa principal es la imcompatibilidad de objetivos, otras surgen a partir de derechos y reglas poco claros, de diferencias en la percepción o debido a la gran dependencia de los intermediarios con respecto del fabricante.

Manejo del conflicto del canal
Ciertos conflictos del canal pueden ser constructivos. Pueden llevar a un adptación más dinámico a un entorno cambiante. Al mismo tiempo, gran parte de los conflictos son disfuncionales.

El problema no radica en eliminar el conflicto sino en manejarlo mejor. Existen varios mecanismos para el manejo efectivo de conflictos:

- Adopción de objetivos superordinarios (más importante).
- Intercambio de personas entre dos o más niveles del canal.

- Fomentar la membresía en conjunto en y entre las asociaciones comerciales.

- Cuando el conflicto es crónico o agudo, las partes quizá tengan que recurrir a la diplomacia[1], la mediación[2] o el arbitraje.

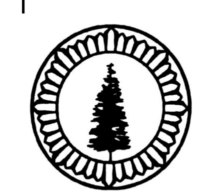
---

[1] La diplomacia tiene lugar cuando cada parte envía a una persona o un grupo a encontrarse con su contraparte para resolver el conflicto.
[2] La mediación significa recurrir a una tercera parte neutra que cuente con habilidades para conciliar los intereses de ambas partes.

CAPÍTULO

22

Diseño de las estrategias de comunicación y de la mezcla de promoción



La mercadotecnia moderna requiere mas que desarrollar un buen producto, valuarlo en forma atractiva y hacer que sea accesible para clientes meta.

Una empresa moderna administra un complicado sistema de comunicaciones de mercadotecnia. La compañía se comunica con sus intermediario, consumidores y diversos públicos. Los intermediarios se comunican con sus consumidores y diversos públicos. Los consumidores mantienen una comunicación oral con otros consumidores y público.

La combinación de comunicaciones de mercadotecnia (también llamada *mezcla de promoción*) consiste en cinco instrumentos principales.

- **Publicidad**: Cualquier forma pagada de representación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

- **Mercadotecnia directa**: Uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuesta de los mismos.

- **Promoción de las ventas**: Incentivos a corto plazo para fomentar que se pruebe o compre un producto o servicio.

- **Relaciones publicas y publicidad**: Una variedad de programas diseñados para promover y/o proteger la imagen de una compañía o sus productos individuales.

- **Venta personal**: Interacción en persona con uno o más prospectos de compradores para el propósito de la realización de la venta.

El proceso de comunicación

Un modelo de comunicación consta de nueve elementos. Dos elementos representan las principales partes de la comunicación: *emisor* y *receptor*. Dos representan los principales instrumentos de comunicación: *mensaje* y *medios*.

Cuatro son las funciones importantes de la comunicación: *codificación, decodificación, respuesta* y *retroalimentación*. El último elemento es el *ruido* en el sistema. Ver Figura adjunta.

El comunicador efectivo debe diseñar el mensaje para captar la atención a pesar de las distracciones del entorno. La posibilidad de que un receptor potencial ponga atención al mensaje se determina por:

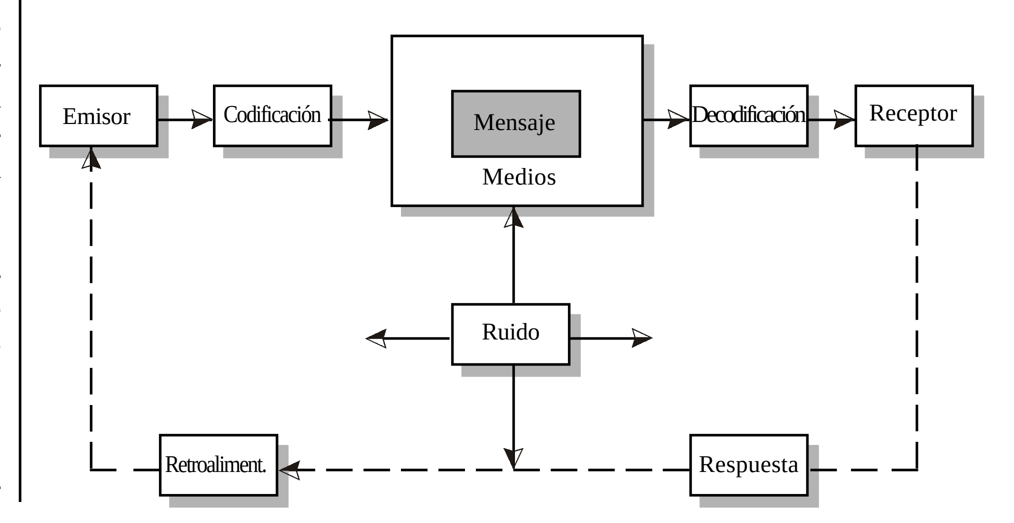
$$PA = \frac{FRP - FCP}{ERP}$$

donde:

PA = Posibilidad de atención
FRP = Fza. recompensa percibida
FCP = Fza. de castigo percibida
ERP = Esfuerzo realizado percibido

Al igual que en el caso de la distorsión selectiva, los receptores tienen actitudes determinadas que llevan a expec-

Elementos del proceso de comunicación



tativas acerca de lo que oirán o verán.

La tarea del comunicador es esforzarse para que el mensaje sea simple, claro, interesante y repetitivo para dar a conocer los puntos principales a la audiencia.

Del mismo modo que con el recuerdo selectivo, el objetivo del comunicador es hacer que el mensaje entre en la memoria a largo plazo del receptor.

Los comunicadores han buscado características de la audiencia que se correlacionen con su grado de susceptibilidad a la persuasión.

El comunicador debe buscar características de la audiencia que se correlacionen con la susceptibilidad a la persuasión y utilizarlas para guiar el desarrollo del mensaje y los medios.

Pasos para el desarrollo de comunicaciones eficaces

Los principales pasos en el desarrollo de un programa completo de comunicación y promoción. El comunicador de mercadotecnia debe:

- Identificar la audiencia meta.
- Determinar los objetivos de la comunicación.
- Diseñar el mensaje.
- Seleccionar los canales de comunicación.
- Distribuir el presupuesto total de promoción.
- Decidir sobre la mezcla mercantil.
- Medir los resultados de la promoción.
- Administrar y coordinar todo el proceso de comunicación de la mercadotecnia.

1. Identificación de la audiencia meta

Un comunicador de mercadotecnia debe empezar con una audiencia meta clara en mente. La audiencia meta influirá de manera crítica en las decisiones del comunicador sobre qué decir y cómo, cuándo, dónde y a quién decirlo.

Análisis de la Imagen. Una parte importante del análisis de la audiencia es evaluar la imagen actual que ésta tiene de la compañías, sus productos y competidores.

La imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene sobre un objeto.

Se pueden combinar las dos escalas de familiarización y la escala de posición favorable para desarrollar discernimientos de la naturaleza del desafío de la comunicación.

Una imagen disfruta de vida propia, en especial cuando la gente no tiene experiencias continuas o nuevas con el objeto que cambió.

2. Determinación de los objetivos de la comunicación

El comunicador debe buscar una respuesta cognoscitiva, afectiva y conductual de la audiencia meta. Es decir, es probable que el comunicador quiera poner algo en la mente del consumidor, cambiar la actitud del consumidor o hacer que el consumidor actúe. Ver Figura adjunta.

Los seis estados de disposición del comprador - conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra.

3. Diseño del mensaje

Formular el mensaje requiere la solución de cuatro problemas: que decir (contenido del mensaje), como decirlo en forma lógica (estructura del mensaje), como decirlo de manera simbólica (formato del mensaje) y quien debe decirlo (fuente del mensaje).

1. Contenido del Mensaje. El comunicador debe pensar qué decir a la audiencia meta para producir la respuesta deseada. Además, se debe formular algún tipo de beneficio, motivación, identificación o razón de por que la audiencia piensa en el producto o investiga al respecto. Se pueden distinguir tres tipos de atractivos: los atractivos racionales atraen el interés de la audiencia por si misma.

   Los atractivos emocionales intentan fomentar emociones negativas o positivas que motivarán a la compra. Los atractivos morales se dirigen hacia el sentido de la audiencia de lo que es correcto y apropiado.

2. Estructura del mensaje. La efectividad de un mensaje depende de su estructura, al igual que de su contenido.

3. Formato del mensaje. El comunicador debe desarrollar un formato fuerte para el mensaje. Si se debe transmitir el mensaje por medio del producto o su empaque, el comuni-

	Modelo «AIDA»	Modelo de la «jerarquía efectos»	Modelo de «innovación adopción»	Modelo de las «comunicaciones»
Etapa cognosc.	Atención	Conciencia ↓ Conocimiento	Conciencia	Exposición ↓ Recepción ↓ Respuesta cognosc.
Etapa efectiva	Interés ↓ Deseo	Gusto ↓ Preferencia ↓ Convicción	Interés ↓ Evaluación	Actitud ↓ Intención
Etapa conductual	Acción	Compra	Prueba ↓ Adopción	Conducta

cador debe poner atención en el color, textura, esencia, tamaño y forma.

4. Fuente del mensaje. Los mensajes transmitidos por fuentes atractivas captan mayor atención y recuerdo.

4. Selección de los canales de comunicación
El comunicador debe seleccionar canales de comunicación eficientes para transmitir el mensaje. Hay dos clases amplias de canales de comunicación, personales y no personales. En cada uno se hallan muchos sub canales.

1. Canales de comunicación personal. Los canales de comunicación personal implican dos o mas personas que se comunican directamente entre si. La efectividad de los canales de comunicación personal se deriva de las oportunidades de individualizar la presentación y retroalimentación.

2. Canales de comunicación no personal. Los canales de comunicación no personal transmiten mensajes sin contacto o interacción personal. Estos incluyen medios, atmósferas y eventos.

5. Fijación del presupuesto total de promoción
Uno de las más difíciles decisiones de mercadotecnia que las compañías enfrentan es cómo gastar en la promoción. Cuatro métodos comunes que se utilizan para fijar un presupuesto de promoción:

- Método que se puede pagar.

- Método del porcentaje de las ventas.

- Método de la paridad comparativa.

- Método de objetivo y tarea.

6. Decisión sobre la mezcla de promoción
Las compañías enfrenan la tarea de distribuir el presupuesto de promoción total en los cinco instrumentos promocionales: publicidad, promoción de ventas, mercadeo directo, relaciones públicas y fuerza de ventas.
En la decisión y la combinación de instrumentos promocionales del comerciante intervienen muchos factores:

1. Publicidad. Puesto que existen muchas formas y usos de la publicidad, es difícil hacer generalizaciones completas acerca de sus cualidades distintivas como un componente de la mezcla promocional.

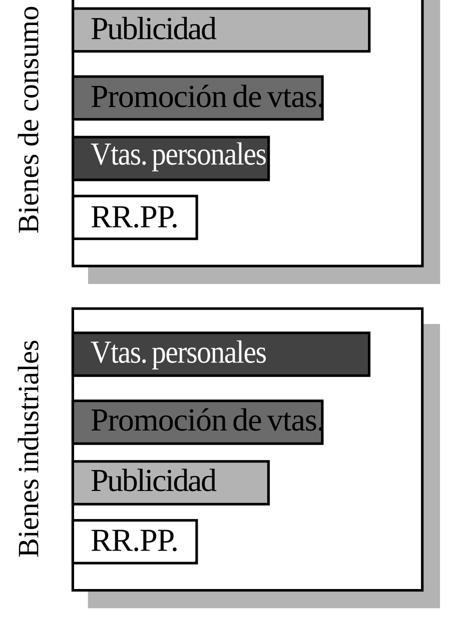
2. Promoción de las ventas. A pesar de que los instrumentos para la promoción de ventas (cupones, concursos, premios y similares) son muy diversos, tienen tres características distintivas: comunicación, incentivo e invitación.

3. Mercadeo directo. Aunque el mercadeo directo tiene varias formas tiene pocas características distintivas.

4. Relaciones publicas y publicidad. El atractivo de las relaciones publicas se basa en tres cualidades distintivas: credibilidad, sin defensa y dramatización.

5. Ventas personales. Es el instrumento con costo más efectivo en las últimas del proceso de compra, en particular al crear la preferencia, convicción y acción de los compradores.

Importancia relativa de instrumentos promocionales en 2 mdos. de consumo



7. Cuantificación de los resultados de la promoción
Después de instrumentar el plan promocional, el comunicador debe medir su impacto en la audiencia meta para esto puede preguntar a la audiencia meta si reconoce o recuerda el mensaje, cuántas veces lo vio, qué puntos recuerda, qué siente por el mensaje y su actitud previa y actual hacia le producto y la compañía.

El comunicador también debe recopilar medidas conductuales de las respuestas de la audiencia, como cuántas personas compraron el producto, si les gustó y so hablaron con otras personas sobre éste.

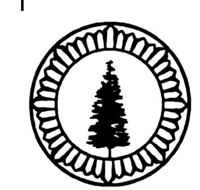
8. Organización y administración de las comunicaciones de mercadotecnia en forma integral
La amplia variedad de los instrumentos de comunicación, mensajes y audiencias hace que sea imperativo que las compañías piensen en un uso más reciente y completo y en una armonía de los instrumentos de comunicación.

Las comunicaciones de mercadotecnia en forma integral producirán más consistencia de los mensajes y mayor impacto de las ventas. Esto delega una responsabilidad a alguien a fin de unificar las imágenes de la compañía y la marca como se dan a través de miles de actividades de la compañía.

CAPÍTULO

23

Cómo diseñar programas eficaces de publicidad



Definimos la publicidad como *cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por parte de un patrocinador identificado.*

La publicidad se utiliza en todos los países de mundo incluyendo a los países socialistas.

La publicidad es una forma con costos efectivos para extender los mensajes ya sea para crear una preferencia por una marca como Coca Cola o para motivar a los consumidores.

En el desarrollo de un programa de publicidad los gerentes de mercadotecnia siempre deben comenzar por identificar el *mercado meta* y los *motivos de los compradores*. Después pueden proceder a tomar las *5 decisiones principales* en el desarrollo de un programa de publicidad (las 5 Ms):

- ¿Cuáles son los objetivos de la publicidad? (**M**isión**)**
- ¿Cuánto se puede invertir? (**M**oney o Dinero)
- ¿Qué mensajes se deben enviar? (**M**ensaje)
- ¿Qué (**M**edios)
- ¿Cómo se deben evaluar los resultados? (**M**edición)

Establecimiento de los objetivos de la publicidad

Es el primer paso, los objetivos deben surgir de decisiones previas sobre el mercado meta, el posicionamiento en el mercado y la combinación de mercadeo a medirse.

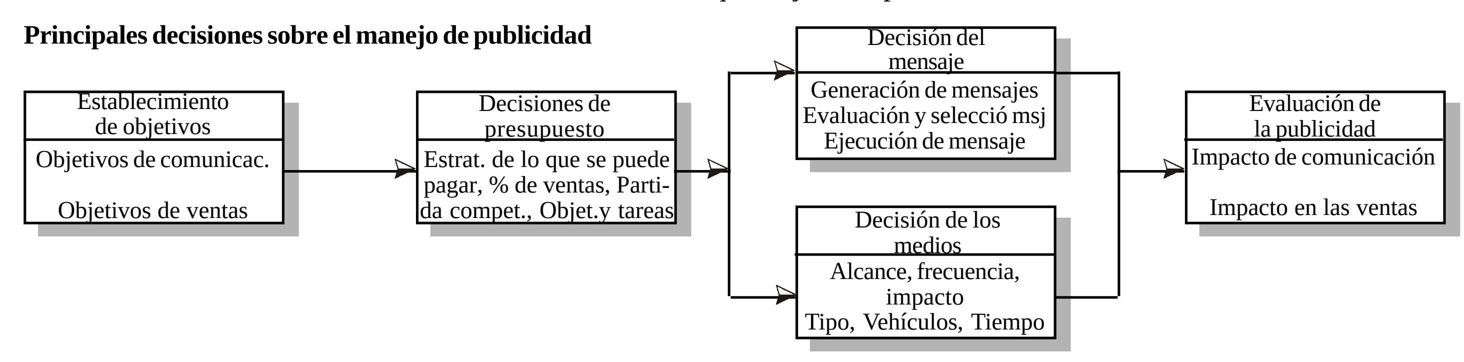
Una meta de publicidad es una labor específica de comunicación y nivel de logro que se debe alcanzar con un público específico en un período específico. Ejemplo: Incrementar de 10% a 40% en un año la cantidad de amas de casa que identifica la marca X como un detergente de baja espuma y que están convencidas de que deja la ropa más limpia entre 30 millones de amas de casa que tienen lavadoras automáticas

Los objetivos de la publicidad se pueden clasificar de acuerdo con su meta:

La publicidad informativa figura en la primera etapa de una categoría de producto, en la que el objetivo es crear la *demanda primaria*. De esta manera la industria del yogurt en principio tenía que informar a los consumidores sobre los beneficios nutricionales y diversos usos del producto.

La publicidad de convencimiento se vuelve importante en la etapa competitiva en la que el objetivo de la compañía es crear la *demanda selectiva* para una marca en particular. La mayor parte de la publicidad entra en esta categoría. Una parte de la publicidad de convencimiento entra en la categoría de *publicidad de comparación* especifica con una o más marcas en la clase del producto. La publicidad de comparación se utiliza en productos como los desodorantes, hamburguesas de preparación rápida, dentríficos, etc.

Principales decisiones sobre el manejo de publicidad



La publicidad de recordatorio es muy importante con los *productos maduros*. Los costosos anuncios de Coca-Cola a cuatro tintas en las revistas tienen el propósito no de informar ni convencer sino de recordar a las personas que compren Coca Cola.

Una forma de publicidad relacionada es la **publicidad de reforzamiento q**ue busca asegurar a los compradores actuales que realizan la elección correcta.

La elección del objetivo de publicidad se debe basar en un análisis exhaustivo de la situación de mercadeo actual.

Por ejm. si la clase del producto es madura y la compañía es líder en el mercado y además el uso de la marca es bajo el objetivo apropiado deberá ser estimular el mayor uso de la marca.

Decisión acerca del presupuesto para publicidad

El papel de la publicidad consiste en cambiar hacia arriba la curva de demanda del producto.

Favorecimos el método de objetivo y tarea porque requiere que el publicista defina los objetivos específicos de la campaña de publicidad y después calcule los costos de las actividades necesarias para alcanzar estos objetivos. Aquí describiremos los factores específicos que se deben tomar en cuenta al establecer el presupuesto de publicidad.

a. <u>Etapa del ciclo de vida del producto</u>: Por lo regular, los productos nuevos cuentan con amplios presupuestos de publicidad para crear una conciencia y lograr que los consumidores los prueben. Las marcas establecidas casi siempre están respaldadas con presupuestos más limitados.

b. <u>Participación en el mercado y base de consumidores</u>: Las marcas con alta participación en el mercado por lo general requieren gastos de publicidad menores para mantener su participación.

   La creación de participación requiere de gastos de publicidad mayores. Es menos costo llegar a los consumidores de una marca que se utiliza en forma muy común.

c. <u>Competencia y agrupamiento</u>: En un mercado con gran número de competidores y gastos de publicidad elevados, una marca debe tener más publicidad a fin de hacerse oír.

d. <u>Frecuencia de publicidad</u>: La cantidad de repeticiones necesarias para hacer llegar el mensaje a todos los consumidores también determina el presupuesto de publicidad.

e. <u>Posibilidad de sustitución del producto</u>: Requieren de gran cantidad de publicidad a fin de establecer una imagen diferencial. La publicidad también es importante cuando una marca puede ofrecer características o beneficios únicos.

Decisión relativa al mensaje de publicidad

Está claro que el efecto del factor creatividad en una campaña puede ser más importante que la cantidad de dinero que se gasta. Solo después de captar la atención un comercial ayuda a aumentar las ventas de la marca. El adagio de la publicidad es “no vende si no hasta que es atractivo”. Tres pasos para desarrollar una estrategia creativa:

<u>1. Generación del mensaje</u>: Los consumidores son la fuente principal de buenas ideas, sus aportaciones sobre las fortalezas y desventajas del producto proporcionan claves importantes para la estrategia creativa.

<u>2. Evaluación y selección del mensaje</u>: El mensaje debe ser aceptable exclusivo y creíble.

<u>3. Ejecución del mensaje</u>: El impacto del mensaje depende no solo de lo que se dice sino también de cómo se dice. Algunos anuncios buscan el posicionamiento racional. La ejecución del mensaje puede ser decisiva para aquellos productos que son similares. Al preparar una campaña publicitaria por lo regular el publicista prepara una estrategia de *copy* que describe el objetivo, contenido, respaldo y el tono del anuncio deseado.

Ahora las personas deben encontrar un estilo, tono, palabras y formato para ejecutar el mensaje. La imagen y el encabezado deben resumir la proposición de ventas. Estilos de ejecución:

- *Escena de la vida real*.- 2 o más personas utilizando el producto en un escenario normal.
- *Estilo de vida*.- Hace énfasis en que el producto se ajusta al estilo de vida.
- *Fantasía*.- Crea una fantasía en torno al producto o su uso.
- *Estado de ánimo o imagen*.- Crea un estado de ánimo en torno al producto como amor o serenidad. No se afirma nada acerca del producto excepto mediante una sutil sugerencia.
- *Musical*.- Utiliza música de fondo o personajes en animación cantando una canción que habla del producto.
- *Símbolo de personalidad*.- Crea un personaje que personifica el producto.
- *Experiencia técnica*.- Muestra la experiencia de la compañía en la elaboración del producto.
- *Evidencia científica*.- Presenta evidencias de estudio o científicas de que la marca es la preferida o supera a otras marcas.
- *Evidencia testimonial*.- Presenta una fuente confiable probable o experta que respalda el producto.

El comunicador también tiene que elegir un tono apropiado para el anuncio. Se deben encontrar palabras memorables y atractivas. Los temas siguientes que se mencionan en la columna de la izquierda tendrían mucho menos impacto sin las frases creativas de la columna de la derecha:

Se requiere especial creatividad para encabezados. Existen 6 tipos básicos de encabezados:

1. Noticias (Nuevo auge y más inflación posterior .... y ¿qué puede hacer al respecto?).

2. Pregunta (¿Lo ha hecho últimamente?).

3. Narración (Se rieron cuando me senté al piano ¡pero cuando empecé a tocar!).

4. Orden (No compre hasta que pruebe los tres).

5. 1-2-3Formas (12 formas de ahorrar en el impuesto al ingreso).

6. Cómo, Qué, Porqué (Porqué no pueden dejar de comprar)

Los elementos del formato como tamaño color e ilustración de los anuncios marcarán una diferencia en el impacto del anuncio al igual que su costo. Un grupo menor de elementos mecánicos en el anuncio puede mejorar su poder para captar la atención. Las ilustraciones a color en lugar de las blanco y negro aumentan la efectividad pero también el costo de la publicidad.

Muchos investigadores afirman sobre los anuncios impresos que son importantes la imagen el encabezado y el texto en ese orden. El lector ve primero la imagen y ésta debe ser suficientemente fuerte para captar la atención. Después el encabezado debe ser efectivo para que la persona lea el texto. El texto en si debe tener una buena presentación.

Decisiones relativas a los medios

La siguiente tarea del publicista es elegir los medios publicitarios para transmitir el mensaje.

Decisiones respecto a alcance, frecuencia e impacto
La selección de los medios es el problema de encontrar los medios publicitarios con costos más efectivos para transmitir la cantidad deseada de exposiciones al público meta.

El efecto de las exposiciones en la conciencia por parte del público depende del alcance, frecuencia e impacto de las exposiciones:

- Alcance (A): La cantidad de personas u hogares diferentes expuestos a una programación particular de los medios por lo menos una vez durante un período específico.

- Frecuencia (F): La cantidad de veces durante el período específico que una persona u hogar promedio se expone al mensaje.

- Impacto (I): El valor cualitativo de una exposición a través de un medio determinado.

La relación entre el alcance, la frecuencia y el impacto se capta en los conceptos siguientes:

$$E = A \times F$$

$$WE = A \times F \times 1$$

donde:

E = Cantidad total de exposiciones.

WE = Cantidad ponderada de exposiciones.

Selección entre los principales tipos de medios
Las variables más importantes para decidirse por un medio específico son:

- Hábitos del público meta con respecto de los medios.

- Producto.

- Mensaje.

- Costo.

Selección de los vehículos específicos de los medios
Se debe utilizar el criterio del costo por millar de personas a la que llega el vehículo luego de ajustarse de acuerdo con: la calidad del público, probabilidad de atención del público, la calidad editorial (prestigio y credibilidad) y por las políticas de colocación de anuncios en la revista y servicios extraordinarios.

Finalmente, deberá tomarse decisiones sobre la programación y a la oportunidad de los medios así como decisiones relacionadas a la asignación geográfica en los medios.

Evaluación de la eficacia de la publicidad

Investigación del efecto de la comunicación
Busca determinar si un anuncio comunica en forma efectiva. Conocida como prueba del modelo, se puede realizar antes de que un anuncio llegue a los medios y después de que se imprima o transmita.

Investigación del efecto en las ventas
El efecto de ventas de la publicidad, por lo general. Es más difícil de medir que su efecto de comunicación. Las ventas reciben la influencia de muchos factores y dependiendo de cuan controlables sean, será más difícil medir el efecto de la publicidad en las ventas.

CAPÍTULO

24

Diseño de programas de mercadotecnia directa, promoción de ventas y relaciones públicas



Mercadotecnia directa

El término ha adquirido nuevos significados a través de los años. En un principio era simplemente una forma de mercadeo en la que productos o servicios se movían del productor al consumidor sin el uso de ningún intermediario.

La mercadotecnia directa es un sistema INTERACTIVO de mercadotecnia que utiliza uno o más medios de publicidad a fin de efectuar una RESPUESTA y/o transacción susceptible de medirse en cualquier lugar.

Los comerciantes directos usan los medios de publicidad de respuesta directa para realizar una venta y aprender acerca de un cliente cuyo nombre y perfil entran a una base de datos de los clientes, que se emplea para establecer una relación continua y enriquecedora. El énfasis se pone en establecer relaciones preferenciales con los clientes.

Los costos elevados de conducir un auto, la congestión de tránsito, molestias para estacionar, las colas para pagar, etc fomentan las *compras en casa*.

Instrumentos principales de mercadotecnia directa

- Mercadotecnia por catálogo. En USA se envian al año más de 12.4 mil millones copias de catálogos, el cliente promedio recibe 50 al año.

  El éxito depende en gran parte de la capacidad para manejar envíos por correo, carteras de clientes, controlar inventarios, ofrecer mercancía de calidad y proyectar imagen que beneficia al cliente.

- Mercadotecnia por correo directo. Permite la selección de altos mercados meta, se puede personalizar, es flexible y permite la prueba temprana y medición de los resultados. Los comerciantes directos envían cartas, volantes, folletos, etc.

- Telemercadeo. En base a # telefónicos sin costo para hacer pedidos de bienes y servicios estimulados por anuncios, o para envíos directos a consumidores y negocios. Ama de casa promedio recibe 19 llamadas y realiza 16 llamadas para pedidos al año.

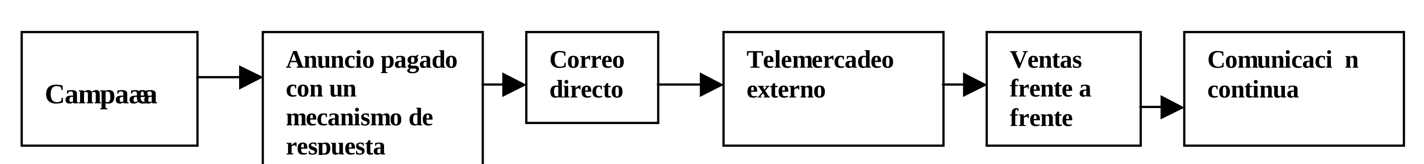
- Mercadotecnia de respuesta directa por televisión. Se emplea de 2 formas. *Publicidad de respuesta directa*: anuncio breve y un # telefónico sin costo para hacer los pedidos. *Canales de compra desde el hogar* donde un programa completo o un canal está dedicado a la venta.

- Mercadotecnia de respuesta directa por radio, revistas y periódicos. La persona escucha o lee sobre una oferta y marca un # sin costo para hacer su pedido.

- Compras electrónicas. Cantidad de usuarios es reducida pero aumentará conforme se expanda la TV por cable y las computadoras personales.

- Compras en Quioscos. Existen «máquinas» en las que el consumidor hace sus pedidos.Ej: Hosts USA es un quiosco en los aeropuertos con una pantalla interactiva para seleccionar el producto, una vez escogido, un teléfono al lado de la pantalla nos llama para colocar la tarjeta de crédito en una ranura y completar la transacción.

Mercadotecnia Directa Integrada (IOM)



La mercadotecnia directa ofrece varios beneficios a los clientes: ahorran tiempo, pueden realizar compras comparativas desde su sillón, pueden pedir regalos y que los envíen directamente sin salir de casa.

También proporciona varias ventajas a los vendedores: mayor selectividad de prospectos, puede establecer relación continua con cada cliente, la mercadotecnia directa se puede programar con más precisión para llegar en el momento adecuado.

El desarrollo de la mercadotecnia directa integrada

Campaña con un solo vehículo y una sola etapa: enviar por correo una oferta en una sola ocasión.
Campaña con un solo vehículo y múltiples etapas: enviar correspondencia sucesiva para provocar la compra.

Estrategia más poderosa es una campaña de vehículos y etapas múltiples. *Ernan Roman* la llama mercadotecnia directa integrada (OIM). Ver Figura anterior.

Roman dice que el uso de comprensión de respuestas en la que se emplean medios múltiples dentro de un marco de tiempo muy bién definido, aumenta el impacto y la conciencia del mensaje.

Rapp y *Collins* desarrollaron un modelo muy útil «maximercadeo», que convierte las técnicas de mercadeo directo en la fuerza motriz del proceso de mercadeo general. Su modelo recomienda la creación de una base de datos. Ver cuadro 24-2 pág. 661.

Desarrollo de un sistema de base de datos para mercadotecnia
Muchas compañías todavía confunden un *lista de clientes* con una *base de datos de mercadotecnia*, la cual es definida como un conjunto organizado de datos comprensibles acerca de los clientes, prospectos o posibles clientes que está actualizada, es accesible y se puede procesar para propósitos de mercadotecnia como generación de clientes, clasificación de clientes, venta de un producto o servicio o conservación de las relaciones con el cliente.

Requiere inversión en hardware y software, ser amigable y accesible a diversas áreas de mercadeo.

Principales decisiones en la mercadotecnia directa

- Objetivos. El comerciante directo por lo regular busca asegurar las compras inmediatas por parte de los prospectos. Un índice de respuesta de 2% casi siempre es adecuado, además que se produce prospectos para el futuro.

- Clientes meta. Para imaginar características de los clientes y prospectos más aptos, *Bob Stone* recomienda aplicación de la fórmula R-F-M [recency (novedad), frecuency (frecuencia), monetary amount (cantidad monetaria)].

  Los mejores clientes son aquéllos que compraron recientemente, con frecuencia y gastan más dinero.Luego se requiere habilidades gerenciales y adquisición de carteras para ubicar a los buenos prospectos.

- Estrategia de oferta. Idear estrategia de oferta efectiva a fin de cubrir necesidades del mercado meta. *Nash* considera que ésta debe incluir cinco elementos: el producto, la oferta, el medio, el método de distribución y la estrategia creativa. Ej: la forma de respuesta debe incluir un # telefónico sin costo o un sobre de respuesta con porte pagado.

- Cómo poner a prueba los elementos de la mercadotecnia directa. Los comerciantes directos pueden poner a prueba, en condiciones reales, las características del producto, imitación, precios, medios, carteras por correo y aspectos similares.

  Actualmente algunas compañías miden el impacto de la mercadotecnia directa con base en la conciencia, intención de compra para evaluar el impacto de la promoción.

- Medición del éxito de la campaña. Al sumar los costos de la campaña planeada, el comerciante directo puede imaginar con anticipación el índice de respuesta necesario.

Promoción de Ventas

Consiste en un conjunto variado de instrumentos para el incentivo, sobre todo a corto plazo, diseñado para estimular una compra más rápida y/o mayor de productos/servicios particulares por parte de los consumidores o el comercio.

Publicidad ofrece RAZÓN para comprar, la promoción de ventas ofrece INCENTIVO para comprar.

Instrumentos para *promoción al consumidor*: muestras,cupones, pruebas gratis, garantias. Para *promoción comercial*: descuentos en la compra, artículos gratis, exhibición, concurso de ventas entre distribuidores). Para *promoción de fuerza de ventas*: bonos, concursos, torneo de ventas.

Crecimiento rápido de la promoción de ventas
Hace una década, la relación de la publicidad con la promoción de ventas era de 60:40 aproximadamente. En la actualidad en muchas compañías de bienes empacados para el consumidor, el panorama es opuesto: la promoción de ventas representa entre el 60% y 70% del presupuesto combinado.

El crecimiento rápido de los medios de promoción de ventas ha creado una situación de *Confusión* de la promoción, por lo que existe el peligro de que los consumidores empiecen a perder el interés.

El propósito de la promoción de ventas
Los vendedores consideran que la promoción de ventas está diseñada para terminar con lealtad hacia una marca y que la publicidad está diseñada para crear una lealtad hacia la marca. Un aspecto importante para los gerentes de mercadotecnia es cómo dividir el presupuesto entre la promoción de ventas y la publicidad.

Hay un riesgo en el uso de la promoción, por lo que una marca líder muy conocida no debería usarlo más del 30%

del tiempo. Las actividades de barata (descuentos) no crean una lealtad a largo plazo.

Farris y *Quelch* afirman que la promoción de ventas proporciona varios beneficios para los fabricantes y para los consumidores. Permite que los fabricantes cobren un precio más alto para probar «que tan alto es», e inducen a los consumidores a probar nuevos productos en lugar de apegarse a los actuales. Dan lugar a formatos como la tienda con precios bajos todos los días y la tienda con precios promocionales, ofreciendo más opciones a los consumidores.

Principales decisiones en la promoción de ventas

a. Establecimiento de los objetivos de la promoción de ventas. Se derivan de objetivos de promoción más amplios, los que se derivan de objetivos de mercadotecnia más básicos desarrollados para el producto. Para consumidores, los objetivos incluyen la motivación de la compra. Para detallistas, incluyen la inducción para que estos manejen artículos nuevos y niveles más altos de inventarios. Para la fuerza de ventas, los objetivos incluyen fomentar el respaldo para un producto o modelo nuevo.

b. Selección de los instrumentos de la promoción de ventas. Quien planea la promoción debe tomar en cuenta el tipo de mercado, los objetivos de la promoción de ventas, las condiciones competitivas y la efectividad del costo de cada instrumento. Podemos tener:

- *Instrumentos de promoción con el consumidor*. Podemos diferenciar entre promociones de fabricantes y de detallistas dirigido a los consumidores. Entre los primeros están: descuentos, regalos para motivar las pruebas y compras y crédito; en tanto que entre los segundos tenemos a las reducciones de precio, publicidad, cupones de venta al detalle y concursos / premios a los detallistas. Ver cuadro 24-3, página 669.

- *Instrumentos de promoción comercial*. Los fabricantes usan instrumentos como: rebajas en los precios, descuento y bienes gratis. Ver cuadro 24-4, página 671. Buscan alcanzar cuatro objetivos:

  1.- La promoción del comercio puede convencer al detallista o al mayorista para que maneje la marca.

  2.- La promoción del comercio puede convencer al detallista o al mayorista para que maneje más bienes que la cantidad normal.

  3.- La promoción del comercio puede inducir a los detallistas a promover la marca al mostrarla, exhibirla y reducir los precios.

  4.- La promoción del comercio puede estimular a los detallistas y sus dependientes de ventas a impulsar el producto.

- *Instrumentos de promoción de negocios*. Se utilizan para recopilar prospectos de negocios, impresionar y recompensar a los clientes y estimular a la fuerza de ventas para que haga un mayor esfuerzo. Las compañías usan instrumentos como: exposiciones comerciales y convenciones, concurso de ventas, publicidad especializada. Ver cuadro 24-5, página 673.

c. Desarrollo del programa de promoción de negocios. El comerciante debe tomar más decisiones a fin de definir el programa de promoción completo. Existen tareas específicas. Debe definir el *tamaño del incentivo* que va a ofrecer (cierto mínimo es necesario para tener éxito), debe establecer *las condiciones para la participación* (se puede ofrecer a todos o a grupos selectos), igualmente debe decidir *la duración de la promoción* (si el período es muy corto muchos prospectos no podrán sacar ventaja.

d. Prueba previa del programa de promoción de ventas. A fin de determinar si los instrumentos son apropiados, el tamaño optimo del incentivo y la eficacia del método de presentación. Se puede hacer pruebas en áreas geográficas limitadas.

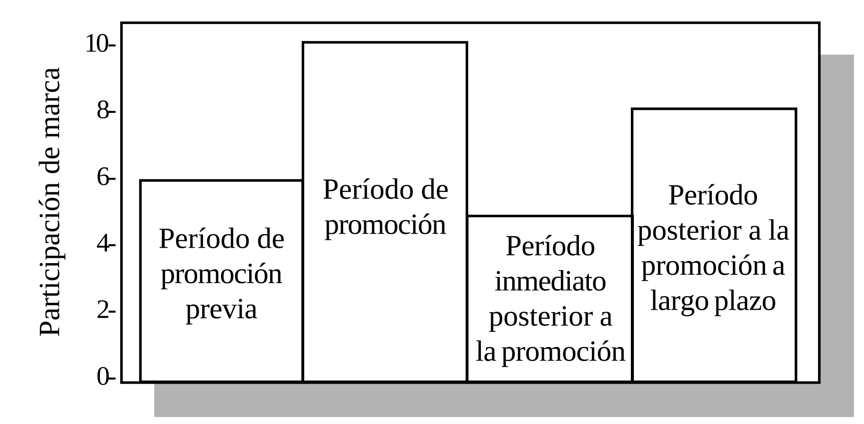
e. Instauración y Control del programa de promoción de ventas. Los planes para ello se deben preparar para cada promoción idividual. Debe cubrir el tiempo de introducción y el tiempo de ventas. La venta oportuna comienza con el lanzamiento y termina cuando el 95% de la mercancia se encuentra en manos de consumidores.

f. Evaluación de los resultados de la promoción de ventas. Es un requerimiento crucial, pero que recibe poca atención. El fabricante puede usar **4 métodos**: *analizar los datos de ventas* antes, durante y después. Los *datos del panel de consumidores* , se puede realizar *estudios de los consumidores*, o se puede evaluar por medio de *experimentos*.

Relaciones Públicas

Constituyen otro instrumento importante de mercadotecnia. La compañía no sólo debe establecer relaciones constructivas con sus clientes, proveedores

Efectos de tratos con consumidores sobre participación de marca



y distribuidores, sino que además se debe relacionar con un grupo de público interesado.

Un público es cualquier grupo que tiene un interés o impacto real o potencial en la capacidad de una compañía para lograr sus objetivos.

Los principales instrumentos de R.P. son: publicaciones, eventos, noticias, discursos, servicios de información por teléfono, etc.

Los departamentos de R.P. desempeñan las cinco actividades siguientes, de las cuales no todas respaldan los objetivos de mercadeo:

- Relaciones con la prensa, para ubicar información novedosa y valiosa.
- Publicidad del producto.
- Comunicación corporativa, interna y externa y promueve la comprensión de la organización.
- Cabildeo, negociaciones con legisladores y gobierno para promover o modificar legislación.
- Asesoramiento, aconsejando a la gerencia sobre aspectos públicos y la posición e imagen de la compañía.

Actualmente las compañías forman grupos de relaciones públicas de mercadotecnia (GRP), los que pueden contribuir a las tareas siguientes:

- ayudar en el lanzamiento de nuevos productos.
- ayudar en el reposicionamiento de un producto maduro.
- despertar interés en una categoria de producto.
- ejercer influencia sobre grupos meta específicos.
- defender productos que enfrentan problemas con el público.
- crear la imagen de la compañía de manera que tenga una proyección favorable sobre sus productos.

Principales decisiones en la mercadotecnia de las relaciones públicas
Los principales instrumentos de los GRP se describen en el cuadro adjunto.

a. Establecimiento de los objetivos de la mercadotecnia. Los GRP pueden contribuir a los objetivos siguientes:

  - creación de conciencia.
  - creación de credibilidad.
  - estimular la fuerza de ventas y distribuidores.
  - mantener bajos los costos de promoción.

b. Elección de los mensajes y vehículos de relaciones públicas. Aquí el reto consiste en crear noticias más que encontrar noticias. La creación de eventos como exposición de arte, subastas, ferias, desfiles, caminatas, etc., es una habilidad en particular importante.

c. Instauración del plan de GRP. Requiere de gran cuidado. Uno de los principales bienes de los publicistas es su relación personal con los editores de los medios.

d. Evaluación de los resultados de las relaciones públicas. Es difícil de medir porque se emplea junto con otros instrumentos promocionales.

e. Exposiciones: Se mide la cobertura dada por la prensa, radio, TV, valorizando ese tiempo y espacio en caso de haberlo pagado como publicidad. No es muy satisfactoria, pues no se sabe cuántos lo leyeron, vieron o escucharon.

f. Contribución de las ventas y ganancias: Es la medida más satisfactoria si se puede obtener.

Principales instrumentos en las relaciones públicas de mercadotecnia

Publicaciones: Las compañías dependen en gran medida de los materiales de comunicación para llegar y ejercer una influencia en sus mercados meta. Estos incluyen informes anuales, folletos, artículos, materiales audiovisuales, boletines informativos y revistas de la compañía.

Eventos: Las compañías pueden captar la atención hacia nuevos productos o las actividades de otras empresas organizando eventos especiales. Estos incluyen conferencias, seminarios, paseos, exhibiciones, concursos y competencias, aniversarios y patrocinios deportivos y culturales que llegan a los públicos meta.

Noticias: La generación de noticias requiere de habilidades en el desarrollo del concepto de una historia, su búsqueda y la redacción de un relato. Lograr que los medios acepten la publicación de las historias y asistan a conferencias de prensa requiere de habilidades de mercadeo e interpersonales que recaen en el director de medios.

Discursos: Cada vez con mayor frecuencia, los ejecutivos de las compañías deben responder a las preguntas de los medios o dar pláticas en las juntas de asociaciones comerciales o de ventas y éstas presentaciones pueden mejorar o dañar la imagen de la empresa.

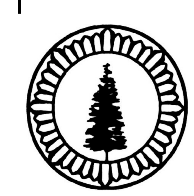
Actividades del servicio público: Las compañías pueden mejorar la buena voluntad del público al destinar dinero y tiempo a obras de caridad.

Identidad de medios: Las compañías compiten por captar la atención en sociedades que se comunican en exceso, por lo que deben luchar para crear una identidad visual que el público reconozca de inmediato a través de logotipos, papelería, folletos, letreros, formas de negocio, tarjetas de negocios, edificios, uniformes y vestidos, etc.

CAPÍTULO

25

Administración de la fuerza de ventas



Diseño de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas funciona como el nexo personal de la compañía con los clientes. La compañía necesita poner sumo cuidado en lo que se refiere al diseño de la fuerza de ventas, es decir desarrollar:

- Objetivos de fuerza de venta
- Estrategia
- Estructura
- Tamaño
- Compensación

1. Objetivos de la fuerza de ventas
Estos deben basarse en el carácter de los mercados principales de la compañía y en la posición que desea ésta en estos mercados. Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes labores para su compañía: prospección, distribución, comunicación, ventas, servicio, recopilación de información, y asignación.

2. Estrategia de la fuerza de ventas
Las compañías compiten entre si para obtener pedidos de los clientes. Deben desplegar estratégicamente su fuerza de ventas para estar en condiciones de llegar a los clientes adecuados en el momento propicio, y de manera adecuada.

Los representantes de ventas trabajan con clientes de diversos modos:

- Representante de vtas. a comprador.

- Reprentante a grupo comprador.

- Equipo de ventas a grupo comprador.

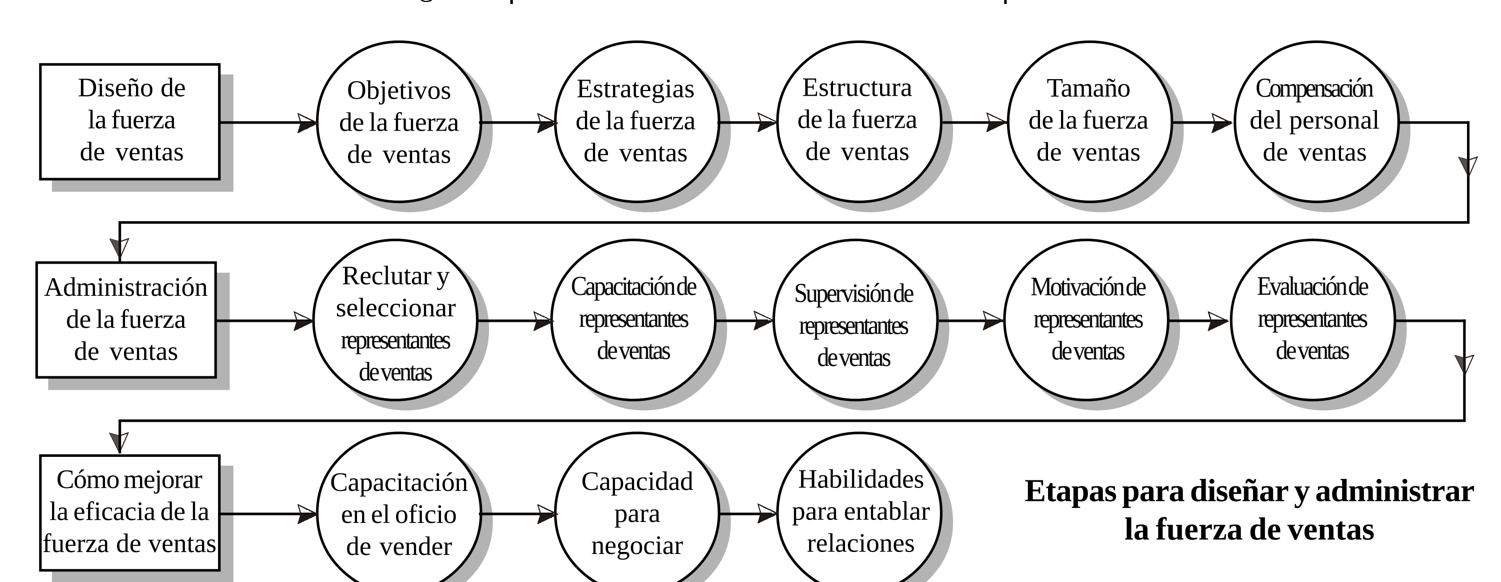
- Ventas mediante conferencias.

- Ventas mediante seminarios.

3. Estructura de la fuerza de ventas
La estrategia de la fuerza de ventas tiene implicaciones para la estructuración de esa misma fuerza. Las compañías establecidas necesitan revisar periódicamente la estructura de su fuerza de venta conforme cambian las condiciones económicas y del mercado.

4. Tamaño de la fuerza de ventas
Una vez que la compañía aclara la estrategia y estructura de su fuerza de ventas, está preparada para considerar el tamaño de la misma.

Los representantes de ventas son uno de los bienes más productivos y costosos de la compañía: aumentar su número incrementa tanto las ventas como los costos.



Etapas para diseñar y administrar la fuerza de ventas

5. Compensación de la fuerza de ventas
La administración debe determinar el nivel y componentes de un plan efectivo de compensaciones. El nivel de compensación debe guardar cierta relación con el precio corriente de mercado para el tipo de trabajo de ventas y capacidades requeridas.

Administración de la fuerza de ventas

Las de la compañía son las siguientes:

- Reclutamiento y selección de representantes de ventas.

- Capacitación de los representantes de ventas.

- Dirección de los representantes de ventas.

- Motivación de los representantes de ventas.

Motivación > Esfuerzo > Eficiencia > Recompensas > Satisfacción

- Evaluación de representantes de ventas. La buena alimentación directa requiere de una buena retroalimentacion que significa obtener información con regularidad de los representantes de ventas para evaluar su eficiencia.

Algunos formas son a través de: fuentes de información, evaluación formal de la eficiencia, comparaciones entre vendedores, comparaciones entre ventas actuales y anteriores, evaluación de la satisfacción del cliente, y evaluación cualitativa de los representantes de ventas.

Principios de la venta personal

El propósito de la fuerza de ventas es vender. Se examinan tres aspectos principales de ventas personales: el oficio de vendedor, la negociación y la mercadotecnia de las relaciones.

a. El arte y la habilidad de vender
Todos los enfoques de capacitación de ventas tratan de convertir a un vendedor que es una persona pasiva encargada de levantar pedidos en un activo buscador de pedidos.

Existen dos métodos básicos para capacitar a los vendedores a fin de que se conviertan en buscadores de pedidos, uno orientado a ventas y un segundo que se orienta hacia el cliente.

No hay enfoque de ventas que tenga el mejor funcionamiento en todas las circunstancias. Sin embargo, casi todos los programas de capacitación en ventas concuerdan en las principales etapas involucradas en cualquier proceso efectivo de ventas que son: prospección y calificación, acercamiento previo, encuentro, presentación y demostración, sobreponerse a objeciones, cierre, seguimiento y conservación.

b. Negociación
En el intercambio negociado, se fija el precio y otros términos mediante una conducta negociadora.

Las cualidades más importantes en la negociación son las capacidades de preparación y planeación, conocimiento del asunto que se negocia, habilidad para pensar con claridad y rapidez bajo presión e incertidumbre, habilidad para expresar pensamientos verbalmente, capacidad para escuchar, juicio e inteligencia general, integridad, habilidad de persuadir a otros y paciencia.

La negociación es apropiada cuando existe una zona de acuerdo, ésta existe cuando hay al mismo tiempo resultados aceptables y traslapados para las partes.

c. Mercadotecnia de las relaciones
La mercadotecnia de las relaciones se basa en la premisa de que las cuentas importantes necesitan una atención enfocada, concentrada y continua.

Las principales etapas para establecer un programa de mercadotecnia de las relaciones en una compañía: identificar a los clientes claves, asignar un gerente de relaciones hábil a cada cliente importante, desarrollar una descripción clara del trabajo para los gerentes de relaciones, designar un gerente general que supervise a los gerentes de relaciones, y cada gerente de relaciones debe desarrollar un plan de relaciones con el cliente a largo plazo y anual.

Cuando se instrumenta un programa de administración de relaciones adecuado, la organización se enfocará tanto en la administración de sus clientes como en la administración de sus productos.

A fin de cuentas, las compañías deben juzgar qué segmentos y clientes específicos responderán provechosamente a la administración de relaciones.

Tácticas clásicas de negociación
Las siguientes son algunas tácticas clásicas de negociación:

- Fingir demencia.
- Establecer márgenes de acción externos.
- Buscar aliados prestigiados.
- Aducir que las opciones se han agotado.
- Establecer límites de autoridad.
- Hacer valer el tiempo de que se dispone.
- Divide y vencerás.
- Hacer interrupciones para ganar tiempo.
- Conservar la serenidad.
- Mostrarse paciente.
- Instar a dividir las diferencias.
- Filtrar información para probar la entereza del oponente.
- Recurrir a la sorpresa.

CAPÍTULO

27

Cómo evaluar y controlar el desempeño de la mercadotecnia



La función del departamento de mercadotecnia es planear y controlar las actividades en ese renglón, pero normalmente, ocurren algunas desviaciones, por lo que además debe hacer el seguimiento y control continuo a sus actividades. Cuatro tipos:

1. Control del Plan Anual

El propósito del plan anual es asegurar que la empresa logre las ventas, utilidades y otros objetivos establecidos en él. El núcleo del control de este plan es la administración por objetivos, que tiene 4 etapas:

1. Gerencia impone objetivos mensuales o trimestrales.
2. Gerencia da seguimiento en el mercado.
3. La Administración determina causas de desviaciones respecto al desempeño que se desea.
4. Gerencia emprende acción correctiva.

Para revisar el desempeño de un plan, se tienen 5 herramientas:

1.1 Análisis de ventas
Consiste en cuantificar y evaluar las ventas reales en relación con los objetivos de ventas. Hay dos herramientas específicas:

Análisis de Varianza de ventas: Mide la contribución relativa de distintos factores a una brecha en el desempeño de las ventas, así, al estar por debajo de los ingresos por ventas planeados, debe analizarse, cuánto de este desfase se debe al precio y cuánto al volumen vendido.

Análisis de Micro ventas: Puede dar la respuesta a la pregunta anterior, pues revisa territorios y otros elementos específicos que contribuyen a no alcanzar el objetivo.

1.2 Análisis de participación en el mercado
Se debe hacer un seguimiento a la participación de mercado, para saber cómo está la empresa con respecto a sus competidores, si la participación aumenta o diminuye, podemos estar superando o no a la competencia, no obstante, debe tenerse algunas consideraciones antes de sacar conclusiones:

- Las fuerzas externas no afectan a las empresas de igual modo: si disminuye el consumo de cigarros por campañas de salud, los que tengan mejores filtros, se verán menos dañados.
- El desempeño de una empresa no siempre debe evaluarse en función a la eficiencia promedio de todas las compañías, sino con sus competidores más cercanos.
- Si una empresa nueva entra al mercado, se reducirán los beneficios de las empresas existentes.
- A veces, la disminución de la participación de mercado de una cía, se debe a que se ha desecho de clientes o productos no rentables.
- La participación de mercado puede fluctuar por razones menos importantes.

Una forma de analizar los movimientos de la participación en el mercado es:

Particip. mercado = (Penetración entre clientes) x (Lealtad de clientes) x (Selectividad de clientes) x (Selectividad de precios)

- Penetración entre clientes: % de clientes que compran en la empresa.
- Lealtad de clientes: compras de los clientes como % de sus compras totales a todos los proveedores de los mismos productos.
- Selectividad de clientes: tamaño de la compra promedio que le hacen los clientes a la cía como % de la compra promedio que le hace le cliente a una empresa promedio.
- Selectividad de precios: Es el precio promedio que carga esta compañía expresado como % del precio promedio que cobran todas las compañías.

1.3 Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con todas las ventas
El control del plan anual debe asegurar que la empresa no gaste en exceso para lograr sus objetivos de ventas; el ratio a verificarse es el de gastos de mercadotecnia contra ventas, puede haber pequeñas fluctuaciones que pueden ser ignoradas, pero si son mayores a lo permitido algo anda mal.

1.4 Análisis financiero
Las relaciones gastos contra ventas debe analizarse en un marco de referencia financiero, para determinar dónde y cómo la empresa gana más. Es utilizado para identificar los factores que afectan la tasa de RENDIMIENTO SOBRE EL VALOR NETO DE LA EMPRESA, el cual es el producto de dos relaciones, *el rendimiento sobre los activos de la compañía* y el *apalancamiento financiero*.

El rendimiento sobre los activos es el producto de dos relaciones, el margen de utilidad y la rotación de activos. El ejecutivo de mercadotecnia puede buscar mejorar el desempeño de dos formas: 1) incrementar el margen de utilidad incrementando ventas o reduciendo costos; y 2) incrementar la rotación de activos al incrementar ventas o reduciendo los activos, es decir, inventarios y cuentas por cobrar.

1.5 Seguimiento de la satisfacción al cliente
Es una medida cualitativa que se base en monitorear al cliente para detectar si sus gustos o grado de satisfacción ha cambiado, antes de que esto se manifieste en las ventas.

Acción correctiva
Si el desempeño se desvía en grado considerable respecto a objetivos del plan debe tomarse medidas correctivas , primero de menor magnitud y si no da resultado, más drásticas.

2. Control de Rentabilidad

Las compañías deben medir la rentabilidad de sus diversos productos, territorios, grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de pedidos, para saber cuáles expandir, reducir o eliminar.

Metodología del análisis de la rentabilidad de la mercadotecnia.
Se siguen tres pasos:

1. Identificar gastos funcionales: Identificar cuánto gasto ocurre en cada actividad realizada.

2. Asignación de los gastos funcionales a las entidades de mercadotecnia: Esta tarea implica medir cuántos gastos funcionales se relacionan con las ventas mediante cada tipo de canal. Se considera las actividades de ventas.

3. Elaborar un estado de Pérdidas y Utilidades para cada entidad de mercadotecnia: Así se puede ver en cuál se está teniendo ganancias o pérdidas (por ejemplo un vendedor de máquinas de cortar césped, puede tener como entidades de mercadotecnia sus canales de distribución como Ferreterías Tiendas de departamentos y Tiendas para artículos de Jardinería).

Cómo determinar la mejor acción correctiva
Previo a determinar cuál canal cerrar y en cuál mantenerse, debería primero analizarse ¿cuáles son las tendencias respecto a la importancia de estos canales y si fueron óptimas las estrategias de mercadotecnia de la empresa dirigida a esos canales. Con estas respuestas se puede tener varias opciones. Eliminar los canales más menos rentables no siempre es el mejor curso de acción.

Costo Directo contra Costo Total
Se distinguen tres tipos de costos:

- Costos directos: Pueden asignarse directamente a las entidades de mercadotecnia adecuadas. Por ejemplo, las comisiones sobre ventas son costo directo en el análisis de rentabilidad de los territorios.

- Costos comunes o susceptibles de seguimientos: Puede asignarse indirectamente pero sobre una base plausible, así, los costos de mantenimiento de un local pueden distribuirse en proporción al área que ocupa cada departamento dentro de él.

- Costos comunes no susceptibles e seguimiento: Su asignación es arbitraria, por ejemplo los gastos de imagen corporativa, sería arbitrario distribuirlos por igual o en función a las ventas.

Existe controversia por si se debe o no considerar los costos los costos susceptibles de seguimiento a las entidades de mercadotecnia, su asignación corresponde al enfoque de costos totales y quienes lo defienden afirman que debe asignarse todos los costos para hallar la rentabilidad real. No obstante, considerarlo, tiene tres defectos:

a) La rentabilidad relativa de cada entidad de mercadotecnia se modificaría al cambiar los criterios de asignación de costos comunes susceptibles de seguimiento.

b) La arbitrariedad desmoraliza a los mercadólogos, quienes sienten que su desempeño no se mide con justicia.

c) La inclusión de los costos no susceptibles de seguimiento, podría deteriorar los esfuerzos respecto al control real de costos.

Las empresas muestran un creciente interés en utilizar la contabilidad de costo con base en las actividades, para interpretar la verdadera rentabilidad de las distintas actividades, esta herramienta puede dar una clara imagen de la forma en que los productos, marcas, clientes, instalaciones, regiones o canales de distribución generan utilidades y consumen recursos.

3. Control de Eficiencia

Si una compañía tiene escasas utilidades en relación con ciertos productos, territorios o mercados, debe hacerse la pregunta de si hay alguna forma más eficiente para administrar fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas y distribución de esos elementos no rentables

3.1 Eficiencia de la Fuerza de Ventas
Los gerentes deben dar seguimiento a los siguientes indicadores: Número promedio de llamadas por venta por vendedor al día, tiempo promedio de llama-

das por venta de contacto, utilidades promedio por llamadas de ventas, costo promedio de las llamadas de ventas, costo de la fuerza de venta como % de las ventas totales, etc., al averiguar estos dato se puede identificar las áreas que requieren mejoras.

3.2 Eficiencia de la Publicidad

A veces se piensa que es imposible medir qué se obtiene a cambio del presupuesto para publicidad, pero, debería verse las siguientes estadísticas:

- Costo de publicidad por cada 1000 compradores a los que llegó el medio.
- Porcentaje de público que notó, vio y leyó casi todos los anuncios impresos.
- Opiniones del consumidor respecto al contenido y efectividad del anuncio.
- Mediciones previas y posteriores de actitudes hacia el producto.
- Número de investigaciones que estimula el anuncio .
- Costo de investigación.

3.3 Eficiencia de la Promoción de ventas

Incluye diversos dispositivos para estimular el interés del comprador y pruebas del producto , un registro de los costos de las promociones y su impacto en las ventas, permite controlar a éstas últimas. Se recomienda analizar:

- Porcentaje de ventas que se realizan con cada oferta.
- Costo de exhibidor por dólar de ventas.
- Porcentaje de cupones que se hicieron valer.
- Número de investigaciones que resultan de una demostración.

3.4 Eficiencia en la distribución

Frecuentemente la eficiencia en la distribución puede disminuir cuando la compañía registra incrementos significativos en sus ventas, pues esto ocasiona que se retrase en las entregas, se tiene clientes insatisfechos, se habla mal de la compañía y a la larga, las ventas disminuyen, la gerencia responde aumentando incentivos a la fuerza de ventas, se recuperan éstas y nuevamente la empresa no puede cumplir con sus clientes.

Debe buscarse economía en sus actividades de distribución, control de inventario, ubicación de bodegas y modos de transporte.

4. Control Estratégico

Todas las empresas deben evaluar con regularidad su enfoque estratégico hacia el mercado, se cuenta con dos herramientas:

4.1 Revisión del índice de eficacia de la mercadotecnia

La eficiencia de la mercadotecnia no se rebela mediante las ventas actuales y el desempeño que genera utilidades, puede haber buenos resultados debido a que una división estuvo en el lugar correcto en el momento propicio y no a que su gerencia sea eficiente. En este caso, las mejoras en la eficacia de la mercadotecnia harían pasar los resultados de buenos a excelentes.

La eficacia de la mercadotecnia de una compañía se refleja en el grado en que se presenten 5 atributos de una orientación hacia la mercadotecnia: Filosofía enfocada al cliente, organización de mercadotecnia integrada, información de mercadotecnia adecuada, orientación estratégica y eficiencia operativa.

4.2 Auditoría de mercadotecnia

Es un examen detallado, sistemático, independiente y periódico del entorno de mercadotecnia de una compañía o unidad de negocios, así como sus objetivos, estrategias y actividades, con un enfoque que pretende determinar áreas problemáticas y oportunidades y sugerir un plan de acción para mejorar la eficiencia mercadotécnica de la compañía , tiene 4 características:

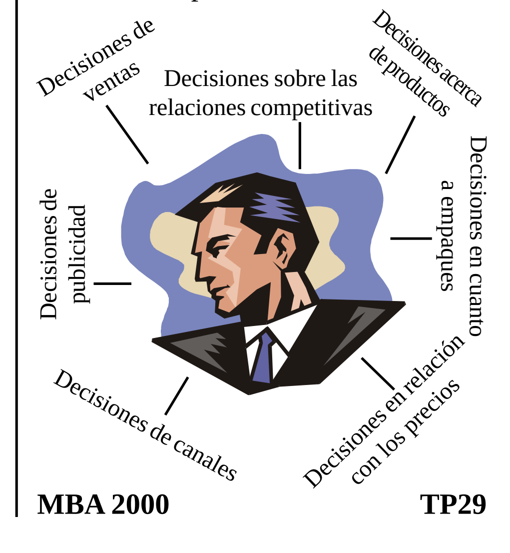
- Detallada: Cubre todas las principales actividades de mercadotecnia de la empresa.
- Sistemática: Involucra una secuencia ordenada de etapas de diagnóstico.
- Independiente: Puede realizarse de 6 maneras: autoauditoría , auditoría transversal, auditoria vertical, ,mediante una oficina de la compañía, mediante un equipo que forme parte de la cía o mediante un auditor externo.
- Periodicidad: Por lo general, se inician sólo después de que las ventas bajan, cae la moral del personal o después que han surgido problemas.

Revisión de la excelencia de la Mercadotecnia

Las empresas pueden usar diversos instrumentos para calificar su eficiencia con relación a las mejores prácticas de las empresas de "alto rendimiento", la administración puede poner una calificación en cada línea según la percepción que se tenga de la posición de la empresa. Los resultados muestran defectos y cualidades de la empresa y ponen en relieve hacia donde puede deplazarse para tener mejores resultados.

Revisión de la ética y la responsabilidad social de la compañía

Para evaluar si un empresa está practicando una mercadotecnia ética y socialmente responsable, debe utilizar otro instrumento, y ver si obedecen a códigos de dar servicio a los intereses del prójimo y no a los propios. En las prácticas comerciales, se ponen de manifiesto dilemas acerca de lo que es correcto o no. La sociedad debe definir leyes que definan claramente todas las posibles prácticas correctas o no, las compañías deben tener códigos de ética y los mercadólogos, deben tener conciencia social. Principales áreas de decisiones:



Este material se terminó de elaborar en el mes de febrero de 2001 en Lima-Perú con la finalidad de servir de material de apoyo a los alumnos del curso Gerencia de Márketing del Magíster en Administración de ESAN. Participaron en su elaboración estudiantes del Tiempo Parcial 29. Se autoriza la reproducción total o parcial, bajo cualquier medio, con fines estrictamente académicos.